

Hand-out

Naar onderwijskwaliteit in een lerende organisatie

Anje Ros

15 maart 2024

 *schoolleiders*
avs congres

NAAR ONDERWIJSKWALITEIT IN EEN LERENDE ORGANISATIE

*Anje Ros - Lector Fontys Hogeschool
Wouter Schenke – Lector Penta Nova*

Lectorenplatform Leiderschap in het onderwijs

Even voorstellen ...



Lectorenplatform Leiderschap in het onderwijs

Doelen

- *Het samen aanvragen en uitvoeren van praktijkgericht onderzoek, gericht op de rol en ontwikkeling van schoolleiders*
- *Het organiseren van bijeenkomsten om kennis en ervaringen vanuit lopende en afgeronde onderzoeksprojecten op het gebied van leiderschap in het onderwijs te delen.*
- *Kennisverspreiding over leiderschap in het onderwijs via co-creatie bijeenkomsten, websites, workshops en publicaties.*

WELKE ONDERZOEKERS PARTICIPEREN MOMENTEEL IN HET PLATFORM?

LECTORATEN

HZ University Of Applied Sciences: Hogeschool Rotterdam:

- ❖ *Patrick van Schaik*
- ❖ *Annemarie Neeleman*

Fontys Hogescholen:

- ❖ *Anje Ros*
- ❖ *Marlon van der Put*
- ❖ *Rachel Verheijen*

Hogeschool Utrecht:

- ❖ *Mieke Koeslag*
- ❖ *Angela de Jong*
- ❖ *Annemarijn Ippel*
- ❖ *Patricia Brouwer*
- ❖ *Remco Coppoolse*
- ❖ *Lydia Schaap*

Penta Nova:

- ❖ *Wouter Schenke*
- ❖ *Judith Amels*
- ❖ *Anoeska van den Noort*

Hogeschool Windesheim:

- ❖ *Sui Lin Goei*
- ❖ *Loes van Wessum*

Hogeschool NHL Stenden:

- ❖ *José middendorp*

Hogeschool Zuyd:

- ❖ *Henderijn Heldens*

PARTICIPERENDE UNIVERSITEITEN

Universiteit Utrecht:

- ❖ *Monika Louws*
- ❖ *Ellen Daniels*

TIAS:

- ❖ *Femke Geijssel*

Open Universiteit:

- ❖ *Marjan Vermeulen*

Wageningen University and Research

- ❖ *Piety Runhaar*

Universiteit Antwerpen:

- ❖ *Els Thange*
- ❖ *Wouter Schelfhout*

Lerende organisatie

Waarom een lerende organisatie?

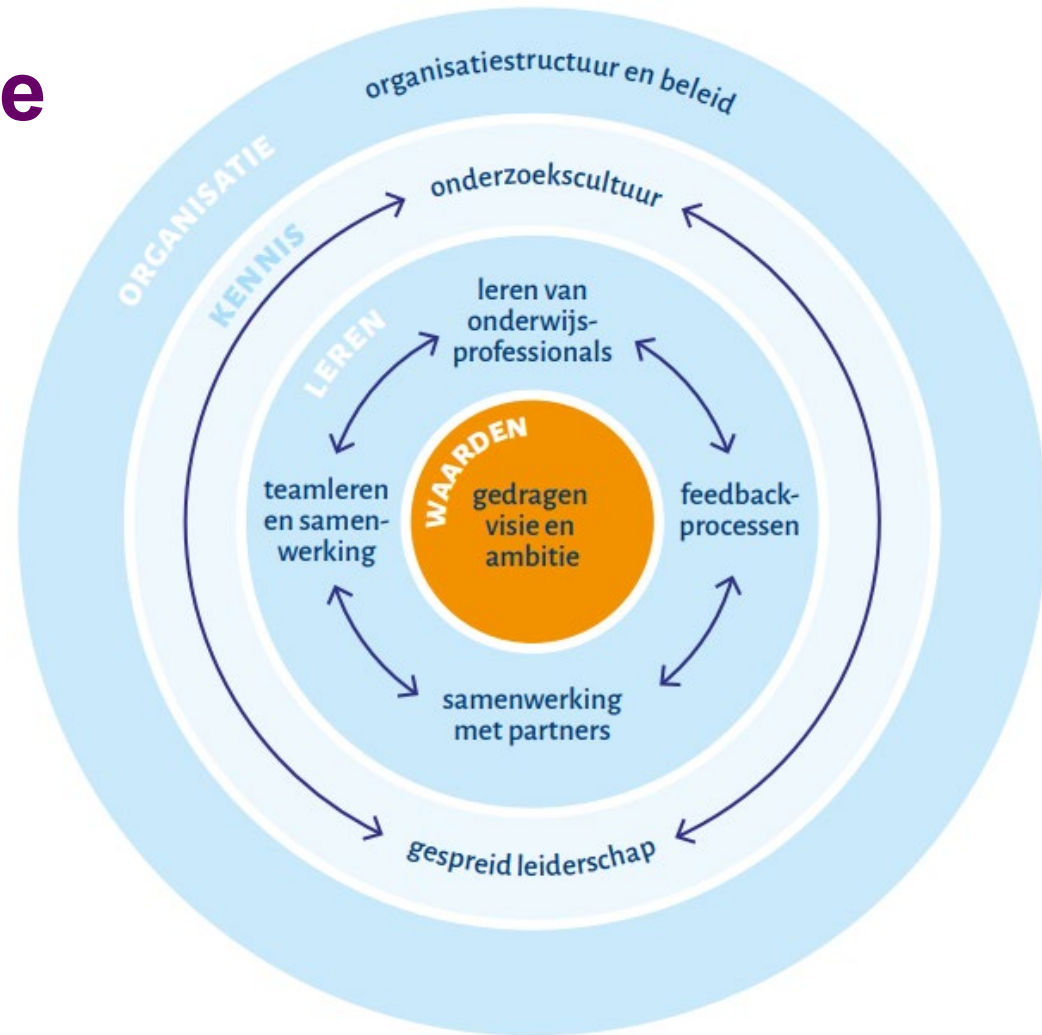
- *Systematisch werken aan onderwijskwaliteit*
- *Leraren blijven zich ontwikkelen*
- *Gebruik van expertise en bestaande kennis*
- *Aantrekkelijk werkgeverschap*

Lerende organisatie

Dossier Lerende organisatie

8 dimensies op 4 niveaus

- Hangen met elkaar samen
- 'Zwakste' dimensie: invloed op andere dimensies
- Onderzoekscultuur belangrijke dimensie



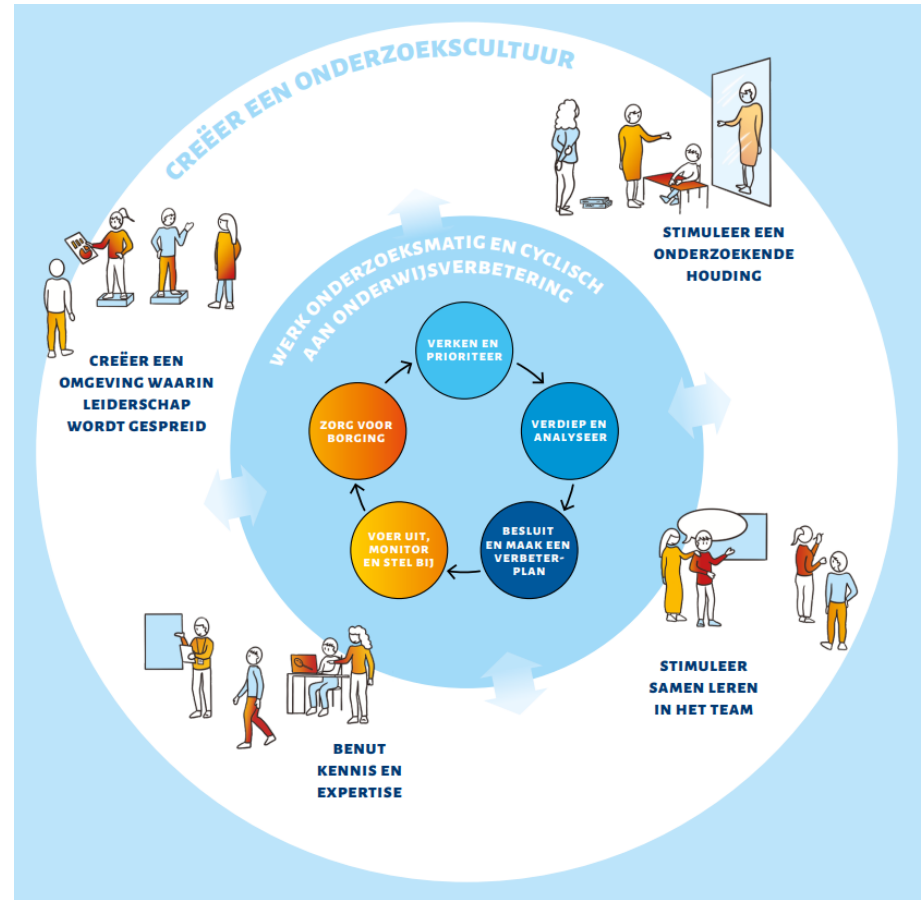
Sleutelfactor

Onderzoekscultuur

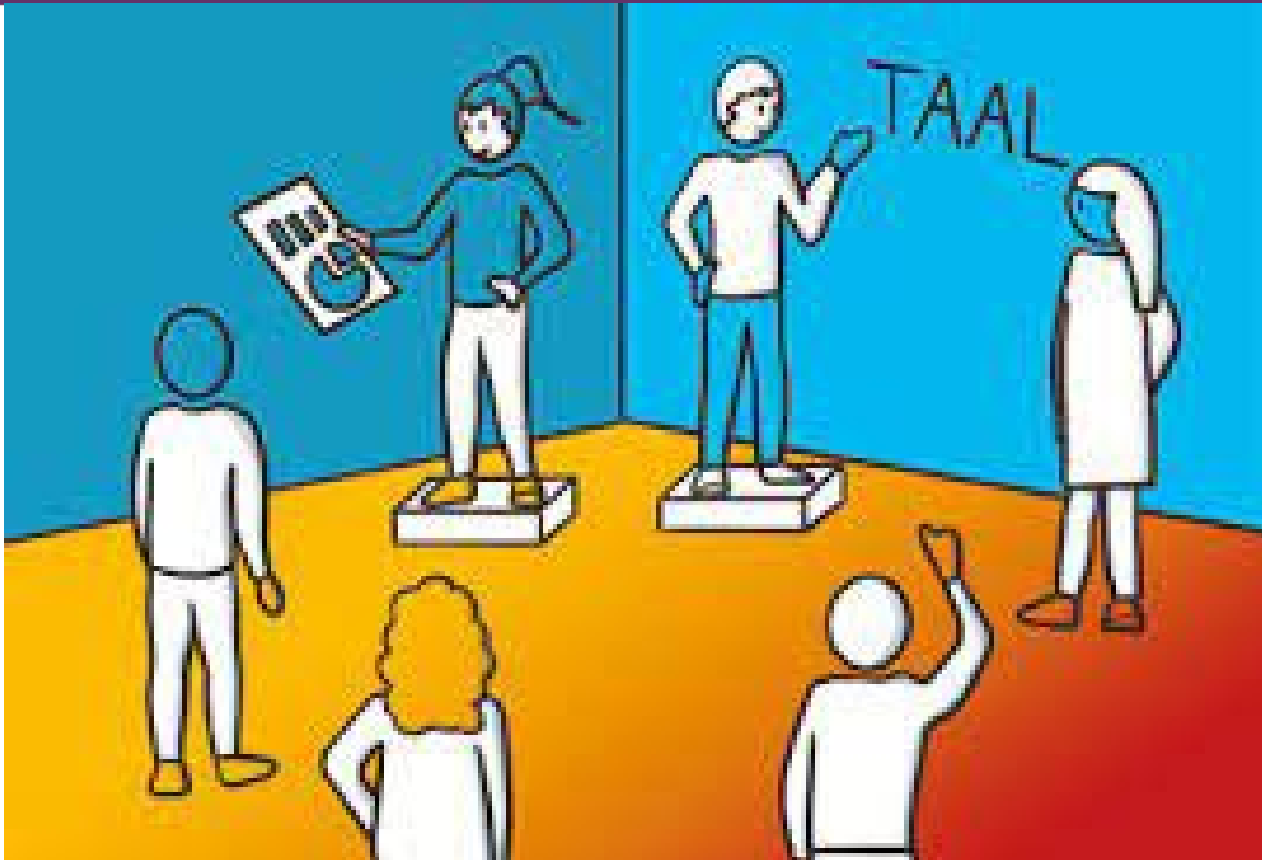
- Systematisch, cyclisch werken aan de verbetering van onderwijskwaliteit, op een manier die de expertise van het team versterkt
- Onderzoekende houding op alle lagen in de organisatie

Leidraad werken aan onderwijsverbetering

- Onderwijskennis.nl (allerlei tools): [Leidraad](#)



1) Werken aan onderwijsverbetering



Werken aan onderwijsverbetering

Kenmerken

- PLG's/werkgroepen/expertiseteams/... werken op onderzoeksmatige en cyclische werkwijze aan onderwijsverbetering
- Keuze voor beperkt aantal speerpunten



Urgente speerpunten

Speerpunten waarvan leraren zeggen: hier moeten we iets mee

- Leesmotivatie bevorderen
- Automatisering bij rekenen bevorderen
- Extra aanbod voor hoogbegaafde leerlingen
- Gebruik van activerende didactiek bij Engels
- Feedbackvaardigheden van leraren vergroten
- Omgaan met storend gedrag in de les



Onderzoeksmatige, onderzoeksmatige aanpak

Leidraad 'werken aan onderwijsverbetering'



Figuur 1:
Cyclisch werken^{5,7}

1) Verkenning en prioritering

Verkenning

- Wat is precies het probleem?
- Hoe groot is het?
- Wie ervaart het als een probleem?
- Waarom is het een probleem?
- Wat is al eerder geprobeerd?

Afbakening en focus



2) Verdieping en analyse

Verdieping in de literatuur:

- Wat is er al over bekend?
- Wat is een kansrijke, effectieve aanpak?
- Waar moeten we rekening mee houden?
- Waarom werkt het (werkzame elementen)?

Hoe doen we het nu?

- Wat is de huidige situatie?
- Verschillen tussen leraren?
- Welke knelpunten ervaren leraren? Wat willen ze behouden?
- Welke verbeterkansen zien ze?



3) Besluit en verbeterplan

Gezamenlijk besluit op basis van literatuur en huidige situatie:

- Wat gaan we verbeteren
- Wetend waar we op moeten letten

Verbeterplan:

- Wie doet wat, wanneer
- Pilot of alle leraren
- Conditie



4) Uitvoeren, monitoren en bijstellen

Bevragen:

- Lukt om de verbetering uit te voeren zoals bedoeld?
- Zijn alle condities vervuld?
- Werkt het voor alle leerlingen?
- Welke aanpassingen zijn nog nodig?



4) Uitvoeren, monitoren en bijstellen

Mogelijke bijstellingen:

- Extra ondersteuning voor leraren (bv coaching mbt instructie)
- Betere aansluiting bij de methode (bv andere materialen, aanpassing in rooster)
- Aanpassingen voor bepaalde leerlingen (bv zwakke, hoogbegaafde, beweeglijke leerlingen)
- Aanpassingen mbt de haalbaarheid (bv voorbereidingstijd of tijd tijdens de les)

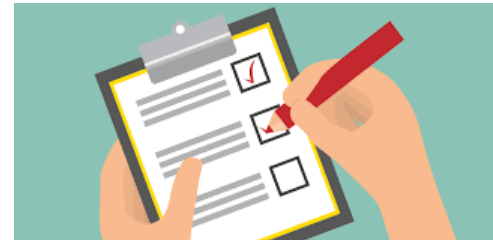
5) Borgen

In structuur:

- Nieuwe werkwijze vastleggen

In persoon:

- Iemand checkt regelmatig
- Zo nodig: nieuwe cyclus



Wat levert deze aanpak op?



Haalbaarheid qua tijd?

1) Prioriteiten

- Zoveel mogelijk tijd te besteden aan primair proces (lesgeven en onderwijsverbetering)
- Prioriteer: enkele veranderingen die ook echt verbeteringen zijn

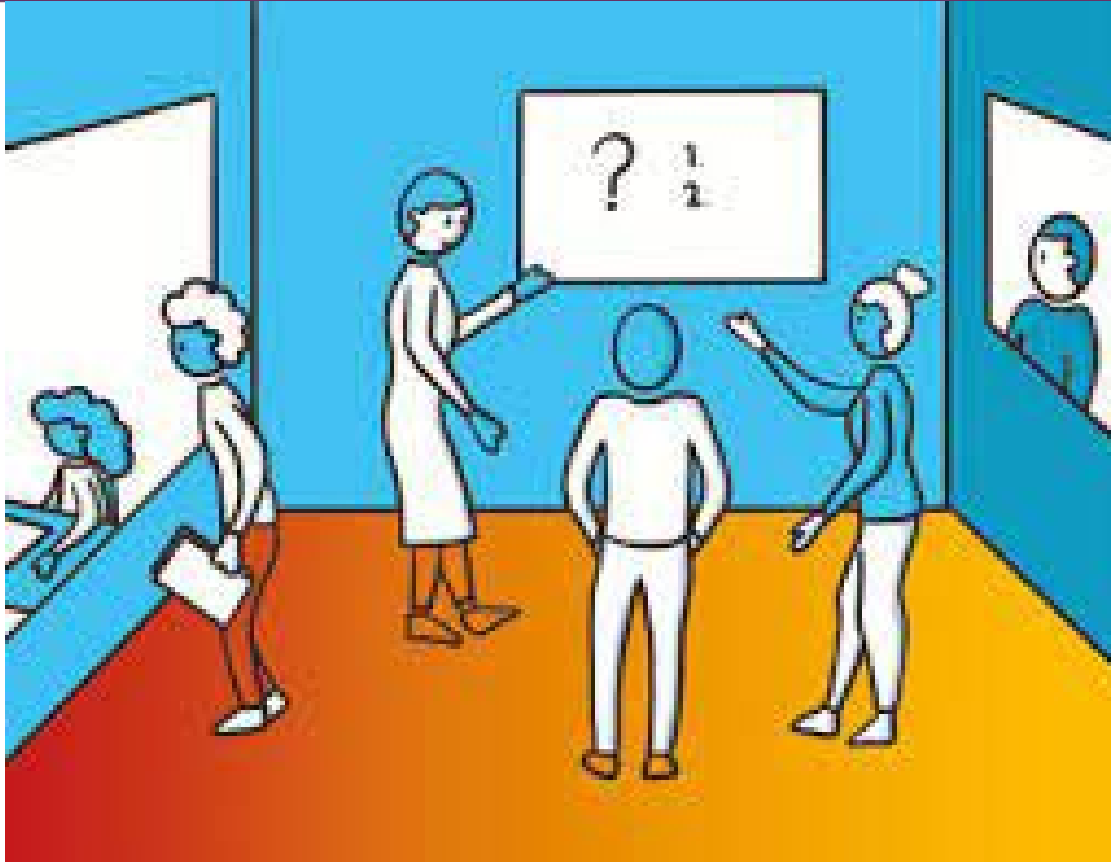
2) Effectief met tijd omgaan

- Wordt de tijd na schooltijd effectief benut?
- Wordt de overlegtijd effectief benut?

3) Met elkaar in gesprek en aan de slag geeft energie

- Werkdruk hangt maar deels samen met hoeveelheid werk
- Vermijd rapportages, administratie

2) Onderzoekende houding



Onderzoekende houding: wil om te verbeteren

Houding: precies willen weten

Gedrag: reflecteren, analyseren, verdiepen

Hoe stimuleer je dat?



Onderzoekende houding stimuleren

Hoge ambities

- Bespreek met leraren welke kwaliteit jullie nastreven
- Formuleer samen verbeterdoelen

Reflecteren en analyseren

- Analyseer samen leerlingresultaten en andere gegevens
- Gebruik literatuur en checklists als hulpmiddel voor reflectie
- Stel vragen: waar baseer je dat op? Hoe zou het beter kunnen?
- Stimuleer leerkrachten buiten de eigen school te kijken

Verdiepen: gebruik van kennis

Benutten van kennis

Maak gebruik van praktische publicaties:

- [Onderwijskennis.nl](https://onderwijskennis.nl)
- [Kennisrotonde.nl](https://kennisrotonde.nl)

NB

- Verschillen in effectgroottes zijn klein, **hoe** je een methode/aanpak toepast is veel belangrijker
- Kijk naar werkzame mechanismes: waarom werkt iets?
- Kijk naar condities: wanneer werkt iets?

Van samenwerken naar samen leren

Gradaties:

1. Taak verdeling (task distribution)
2. Uitwisselen (story telling)
3. Elkaar helpen (aid and assistance)
4. Co-creatie (samen leren)

Via:

Verbeteren van de kwaliteit van de dialoog en feedback



Reflectieve dialoog

- Reflecteren, analyseren, open staan voor andere perspectieven, onderbouwen van standpunten, toelichten van begrippen
- Vragen stellen: doorvragen
 - Waarom denk je dat?
 - Kun je daar een voorbeeld van geven?
 - Waar baseer je dat op?
 - Kun je dat toelichten?
- [Dialooginstrument](#)

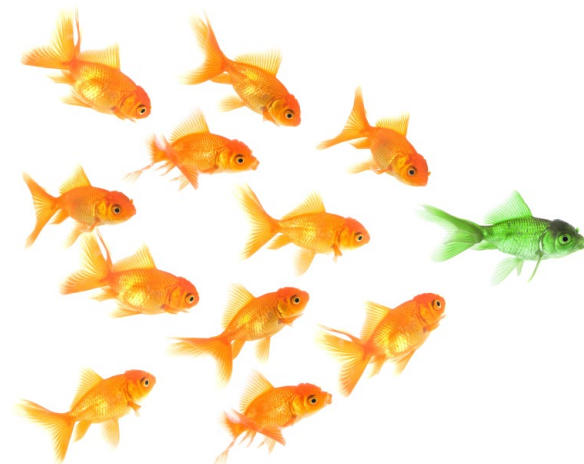


Rol van specialisten in de school

- Nemen de leiding in een PLG/werkgroep (onderzoeksmatig)
- Houden ontwikkelingen bij
- Coachen collega's (onderzoekende houding)
- Nemen initiatieven voor onderwijsontwikkeling

Gespreid leiderschap draagt bij aan:

- Eigenaarschap
- Professionalisering
- Loopbaankansen



Rol van schoolleiders

- Specialisten faciliteren, in positie zetten, waarderen, ondersteunen
- Sturen op het goede proces ipv besluiten
- Loslaten als kan (omdat je erop kunt vertrouwen dat manier goed onderbouwd en gedragen zijn), sturen als het moet
- Coachen van specialisten in hun leiderschapsvaardigheden
- Voorwaarden creëren en aandacht geven
- Voorbeeldrol



Hoe kun je hiermee in je eigen school aan de slag?

- Kijk samen met collega's wat goed gaat en wat beter kan: beter onderbouwd/meer samen leren/onderzoeksmatiger kan
- Ga na waar kansen liggen, zodat het team succes ervaart
- Ben tevreden met kleine stapjes en vier deze
- Verbind het verbeteren van het proces van werken aan onderwijsverbetering aan je PDCA-cyclus

In gesprek

Stap 1

Schrijf op 2 post-its:

1. Wat is al gerealiseerd mbt onderzoekscultuur, waar ben je trots op?
2. Waar liggen kansen voor verbetering?

Stap 2

Ga hierover met elkaar in gesprek (reflectieve dialoog!)

Stap 3

Hang de post-its op (impressie)



Bedankt!