

Whitepaper

Kwaliteitszorg in coronatijd

*Sturen op de kernstandaarden
OP2 en OP3*

Februari 2021

Leren verbeteren
Een project in opdracht van het ministerie van OCW

B&T
verantwoord
veranderen

Colofon

Leren verbeteren

Een project in opdracht van het ministerie van OCW

B&T
verantwoord
veranderen

Februari 2021

Auteurs: Anouk Hendriks en Martine Fuite

Met medewerking van: Gert-Jan Bos, Juliette Vermaas, Geppie Bootsma, Dorien Sluiter en Bas Wever

Met dank aan: Caroline Offerhaus, Nienke Pol, Pieter Duits en Hans Sandtke

Inhoud

Inleiding	4
1. Kwaliteitszorg in coronatijd	5
2. Zicht op ontwikkeling en begeleiding (OP2)	7
3. Didactisch handelen (OP3)	10
4. Kansen voor het onderwijs	12
5. Tips voor (zicht houden op) de kwaliteit van het onderwijsproces in coronatijd	13

Krijn Taconiskade 418,
1087 HW Amsterdam,
088 20 51 636

contact@projectlerenverbeteren.nl
www.projectlerenverbeteren.nl



Inleiding

Al vanaf de start van de pandemie bestaan er grote zorgen over het effect van de coronacrisis op de kwaliteit van het onderwijs en op kansengelijkheid, en over de sociale en mentale impact die de crisis heeft op jongeren.

De omvang van de problematiek wisselt per school en per regio. In het voortgezet onderwijs wordt daarom wisselend geanticipeerd op de risico's (en kansen) die de coronacrisis voor scholen en besturen met zich meebrengt.

In deze whitepaper kijken we naar kwaliteitszorg in coronatijd en naar twee specifieke onderdelen van onderwijskwaliteit in het bijzonder: zicht op ontwikkeling en begeleiding (standaard OP2) en didactisch handelen (standaard OP3). Scholen vinden het onder normale omstandigheden al ingewikkeld om te sturen op deze kernstandaarden, die direct effect hebben op de onderwijsresultaten van leerlingen. Juist daarom vragen deze kernstandaarden nu extra aandacht.

Ontwikkelingen in de covid-19-crisis volgen elkaar snel op en de consequenties hiervan binnen het onderwijs zijn in elke fase groot. Wanneer het voortgezet onderwijs na de harde lockdown, die medio december 2020 startte, weer (volledig) open kan, start een fase die qua organisatie vermoedelijk vergelijkbaar zal zijn met het najaar van 2020. Het najaar kenmerkte zich vanwege de maatregelen onder andere door de grote creativiteit die nodig was om uitval van lessen te beperken. Scholen ontwikkelden allerlei alternatieven, zoals lessen waarbij docenten thuis en leerlingen in de klas aanwezig waren, met begeleiding door oud-leerlingen, collega-docenten of stagiaires. Ook namen soms juist leerlingen via streaming aan de lessen deel. Een deel van de leerlingen was soms wel en soms niet aanwezig. Het was kortom voor scholen een uitdaging om de ontwikkeling van alle leerlingen goed in beeld te houden.

We kijken naar hoe kwaliteitszorg er in deze tijden uitziet en naar welke risico's er ontstaan. Vervolgens schetsen we hoe scholen hiermee kunnen omgaan. We gaan tevens in op de kansen die deze nieuwe situatie het onderwijs biedt en de mooie dingen die ook gebeuren. Op basis van de ervaringen tijdens de eerste periode van afstandsonderwijs en het fysieke en hybride onderwijs in het najaar van 2020, geven we ten slotte concrete tips en handvatten voor docenten, schoolleiders, bestuurders en stafmedewerkers om kwaliteitszorg in 2021 zo goed en werkbaar mogelijk vorm te geven.

In deze whitepaper baseren wij ons op onze eigen ervaringen in de sector, gesprekken met kwaliteitsmedewerkers en leidinggevendenden van diverse scholen voor voortgezet onderwijs en de ervaringen van adviseurs die vanuit *Leren verbeteren* scholen begeleiden.

1. Kwaliteitszorg in coronatijd

Op alle scholen lopen nu docenten tegen de grenzen van hun inzetbaarheid aan. Zij raken oververmoeid omdat er het afgelopen jaar veel wendbaarheid, creativiteit en zelfstandigheid van docenten en leerlingen is gevraagd. Een planmatige aanpak is daarom belangrijker dan ooit. Anticiperen op wat gebeurt, in plaats van achteraf te repareren, maakt dat de tijd en aandacht die er is goed kan worden ingezet. Bijvoorbeeld door docenten die met creativiteit en extra aandacht tijdens de lessen of mentoruren de sociale relatie met hun leerlingen behouden en versterken. Zo zetten zij niet alleen in op kwalificatie, maar ook op socialisatie en persoonsvorming.

Leidinggeven in het onderwijs betekent in deze tijd meer dan ooit schaken op verschillende borden, crisismanagement én expliciet sturen op borging van nieuw ontwikkelde vaardigheden. Voor collectieve ontwikkeling is het belangrijk om met elkaar in verbinding te zijn. Juist nu, met nieuw opgedane kennis en vaardigheden, is het belangrijk om te delen en vast te houden. Digitale overlegvormen zijn tegenwoordig vaak efficiënter en makkelijker te organiseren en maken het eenvoudiger om elkaar te vinden voor het delen van kennis en ervaringen.

Voor scholen met afdelingen die een oordeel onvoldoende of zeer zwak van de inspectie ontvingen en worden begeleid door *Leren verbeteren*¹, komt de coronacrisis boven op de verbeteropdracht die zij al hadden. Het kost deze scholen vaak moeite om de ingezette ontwikkeling te continueren en de daarvoor belangrijke stappen te blijven zetten. Zij voelen grote druk om door te gaan met de verbetering die is ingezet; in de meeste gevallen hebben zij immers maar een jaar de tijd om de kwaliteit te verbeteren en tot een voldoende te komen.

Verhoogd risico op onvoldoende onderwijsresultaten voor alle afdelingen

De inspectie past haar werkwijze waar nodig en mogelijk aan op de ontstane situatie, door zo veel mogelijk op afstand en digitaal te werken. Zij houdt bij het oordelen rekening met de context van scholen zoals zij dat in andere gevallen ook zou doen. Daarnaast wordt komend schooljaar (2021-2022) geen oordeel gegeven op de onderwijsresultaten (standaard OR1 uit het onderzoekskader van de inspectie). Wel blijft de inspectie alert op risico's. Ze neemt de onderwijsresultaten mee in de risicodetectie en ook in 2021-2022 worden risicogerichte kwaliteitsonderzoeken uitgevoerd. De onderwijsresultaten tellen bij het oordeel naar aanleiding van dit kwaliteitsonderzoek niet mee. Scholen die risico's laten zien op de onderwijsresultaten, kunnen nog steeds de hulp van *Leren verbeteren* inschakelen.

1 Scholen die ondersteuning van *Leren verbeteren* ontvangen, hebben een herstelopdracht, een attendering of een waarschuwing en ontvangen steun bij het verbeteren van de onderwijskwaliteit.

Alle afdelingen in het voortgezet onderwijs hebben de komende jaren een verhoogd risico op onvoldoende onderwijsresultaten. Een deel van de leerlingen die tijdens de lockdownperiodes onderwijs hebben gemist, doet de komende jaren examen. Sommige leerlingen staan er qua resultaten minder goed voor (kennishiaten, minder oefening op inzicht, terugloop in leerdiscipline) en zullen daardoor vermoedelijk lagere examenresultaten behalen. Omdat in de zomer van 2020 waarschijnlijk meer leerlingen dan onder normale omstandigheden zijn overgegaan naar het volgende leerjaar, zal bovendien het bovenbouwsucces de komende jaren dalen. Leerlingen die het voordeel van de twijfel hebben gekregen en in een andere situatie waren blijven zitten, kunnen de komende jaren immers alsnog tegen problemen aanlopen en blijven zitten of afstromen. Door de combinatie van lagere examenresultaten en lager bovenbouwsucces zouden meer afdelingen 'onvoldoende' worden beoordeeld op onderwijsresultaten, volgens de normering die de inspectie hanteert. De inspectie geeft aan dat het belangrijk is dat scholen en besturen hier zelf zicht op blijven houden. Doordat de onderwijsresultaten in schooljaar 2021-2022 niet worden meegenomen in het oordeel, wegen de standaarden binnen het onderwijsproces (OP2 en OP3), schoolklimaat (SK1) en kwaliteitszorg (KA1, KA2 en KA3) zwaarder mee in de oordeelsvorming.

2. Zicht op ontwikkeling en begeleiding (OP2)

Het eerdergenoemde verhoogde risico op onvoldoende onderwijsresultaten en het niet meenemen van de onderwijsresultaten in de oordeelsvorming in schooljaar 2021-2022 onderstreept het belang van goed zicht op de ontwikkeling en begeleiding van leerlingen. Maar waar het voor scholen vóór corona soms al lastig was om OP2 goed op orde te hebben, wordt dit door de ontstane situatie (nog) complexer.

Wat maakt OP2 normaal gesproken ingewikkeld?

Zicht hebben op de ontwikkeling van leerlingen vraagt om systematische verwerving van informatie over de kennis, vaardigheden en voortgang van leerlingen². Dit betekent dat een school leerlingen moet volgen en begeleiden, zodat zij een ononderbroken ontwikkeling kunnen doormaken. Van elke leerling moet de school structureel bijhouden waar mogelijke achterstanden zijn, om deze leerlingen op tijd te kunnen begeleiden en ondersteunen. Maar OP2 gaat niet alleen om het documenteren van gegevens. Het zichtbaar maken van de vooruitgang en de effecten van begeleiding en dit structureel bespreekbaar maken, is voor veel scholen een uitdaging. Naast het documenteren van gegevens is het belangrijk dat er gesprekken plaatsvinden met ouders en leerlingen en dat de ondersteuningsvragen die uit deze gesprekken voortkomen worden gedocumenteerd en besproken. Hier ligt een belangrijke taak voor de mentor. De mentor deelt de ondersteuningsvragen van zijn of haar leerlingen met het team, zodat elke docent weet hoe hij of zij de les kan aanpassen aan de behoeften van de leerling. Het zicht houden op de ontwikkeling en begeleiding van leerlingen vereist daarom een helder leerlingvolgsysteem, duidelijke teamafspraken en effectieve (structurele) overlegmomenten waarop de ontwikkeling van de leerlingen wordt besproken.

Wat zien we in de crisis gebeuren?

Tijdens de intelligente lockdown in het voorjaar van 2020 werden toetsen soms noodgedwongen uitgesteld en vervangen door een vorm van formatieve toetsing. Het gebeurde ook regelmatig dat formatief evalueren helemaal niet meer plaatsvond. Ook werd het voor docenten lastiger om op andere manieren een goed beeld te krijgen van waar de leerling staat en welke begeleiding hij of zij nodig heeft. Dit gebeurde vanwege regelmatige uitval of afwezigheid in de lessen door ziekte of quarantaine, door volledig afstandsonderwijs of door sociale omstandigheden die regelmatig contact met de leerling in de weg stonden. Dit maakt goed overzicht lastig, terwijl leerlingen afgelopen zomer wel op grote schaal zijn overgegaan. Het is nu dus des te belangrijker om goed zicht te hebben op hun ontwikkeling.

Ook het bieden van de juiste begeleiding, waarbij je rekening houdt met de context waarin de leerling opgroeit, wordt bemoeilijkt door de fysieke afstand. Tegelijkertijd is het wel zichtbaar belangrijker geworden. Docenten kunnen in de ontstane situatie niet het gebruikelijke pad volgen, maar moeten hun onderwijsaanbod steeds zeer expliciet afstemmen op de behoeften van hun leerlingen. Daarbij is het belangrijk om niet alleen deze behoeften te signaleren, maar daar ook direct acties en aanpassingen van het onderwijs aan te verbinden.

2 Inspectie van het Onderwijs (2018). Onderzoekskader 2017 voor het toezicht op het voortgezet onderwijs, p. 14.
Via: www.onderwijsinspectie.nl.

Wat is nu belangrijk?

Er bestaan op veel plekken zorgen over de achterstanden die leerlingen oplopen tijdens afstands- en hybride onderwijs. Op sommige scholen is inderdaad sprake van achterstanden en hebben leerlingen moeite om geconcentreerd en gestructureerd te werken. Afstandsonderwijs en hybride onderwijs vragen meer van de zelfstandigheid van leerlingen en doen een groot beroep op hun zelfregulatie. Sommige leerlingen hadden moeite met de vereiste concentratie en werkhouding toen ze in het najaar van 2020 weer deels fysiek naar school gingen. De switch naar en weer uit de harde lockdown eind 2020 en begin 2021 vraagt veel van de werkhouding en het aanpassingsvermogen van leerlingen. Docenten hebben hier aandacht voor, maar zijn ook beperkt in de mogelijkheden die zij hebben om hier veel tijd aan te besteden.

Hier is een belangrijke rol weggelegd voor de mentoren. De mentor is bij uitstek de persoon om het contact met de leerling en zijn of haar ouders te onderhouden. Het welzijn van leerlingen is uiteraard een belangrijk aandachtspunt van mentoren, maar OP2 vraagt om meer. Zo is het voor veel leerlingen fijn om ondersteund te worden bij het maken van een planning, tips te krijgen over hoe je het beste kunt studeren en gestimuleerd te worden om te leren. De mentor kan hen hierbij helpen en handvatten bieden. De schoolleiding kan op haar beurt sturen op het mentoraat door standaarden voor gedrag te formuleren en te monitoren op welke wijze mentoren invulling geven aan deze taak.

Voor de schoolleiding is het daarnaast belangrijker dan ooit om te weten welke docenten extra ondersteuning nodig hebben. Maar ook schoolleiders krijgen nu minder informatie: de gesprekken in de wandelgangen worden minder, er zijn minder lesbezoeken en het informele contact wordt zeldzamer. Tegelijk vraagt de organisatie van de verschillende maatregelen in de school veel aandacht (de 1,5 meter, mondkapjes en quarantaine verplichtingen). Tijd voor en zicht op het welbevinden van docenten is daardoor lastiger te organiseren dan voorheen, net als het zicht op de leerlingen.

We signaleren ten aanzien van de kernstandaard Zicht op ontwikkeling en begeleiding (OP2) een aantal groepen leerlingen die extra aandacht nodig hebben:

- **Brugklasleerlingen.** Deze leerlingen hebben in hun groep 8 in 2020 het objectieve toetsmoment van de eindtoets gemist. Een enkeling is vermoedelijk te hoog of te laag ingestroomd, omdat het instroomniveau alleen op het advies van de basisschoolleerkracht was gebaseerd. Het is uiteraard belangrijk voor leerlingen in groep 8 om een goed advies te krijgen over het vervolg van hun schoolcarrière. Voor alle brugklasleerlingen is het belangrijk om te weten of zij op de juiste afdeling zijn geplaatst door middel van voorspellende toetsen. Daar komt bij dat scholen het brugjaar veelal gebruiken om studievaardigheden aan te leren en om de klas en de school te leren kennen. Deze aspecten zijn ook nu belangrijk (of misschien wel juist nu), maar ze zijn minder eenvoudig te organiseren.
- **Voorexamenleerlingen.** Leerlingen die tijdens de intelligente lockdownperiode in het voorjaar van 2020 in de voorexamenleerjaren zaten, hebben in veel gevallen niet de extra aandacht gehad die examenleerlingen daarna hebben gekregen. Voor sommige leerlingen is de periode met digitaal onderwijs lastig geweest. Veel scholen zagen dit terug in de eerste maanden van het schooljaar 2020-2021, waarin het 'onvoldoendes regende'. Extra aandacht is dus juist voor hen nodig.

- **Leerlingen die (deels) uit beeld zijn verdwenen.** Tijdens de lockdownperiode na de eerste golf van besmettingen werd duidelijk dat scholen niet met alle leerlingen contact konden krijgen. Een klein deel verdween zelfs tijdelijk of volledig van de radar. Ook zijn er leerlingen die de afgelopen maanden regelmatig enkele dagen of weken niet op school zijn geweest vanwege ziekte of verkoudheid. Zij hebben soms grote onderwijsachterstanden opgelopen, die niet altijd eenvoudig in te halen zijn. Het vraagt meer inzet dan normaal om te bepalen waar zij staan en wat zij nu nodig hebben, zowel wat betreft hun leerachterstanden als hun sociaal-emotionele ontwikkeling. De mentor kan hierbij een rol spelen door zicht te houden op de ontwikkeling van de leerling.
- **Leerlingen die ‘met het voordeel van de twijfel’ zijn overgegaan.** Het is voor deze leerlingen belangrijk dat zij voldoende ondersteuning krijgen en dat er goed zicht op hun ontwikkeling is. Hiermee wordt voorkomen dat zij achterstanden oplopen. We zien allerlei initiatieven ontstaan om deze leerlingen te helpen, zoals weekendklassen, extra ondersteuning (subsidieregelingen) of vakantiescholen.
- **Leerlingen die vanuit huis niet de mogelijkheden krijgen om goed te kunnen leren.** Dit zijn leerlingen die op dit moment extra aandacht nodig hebben om te voorkomen dat zij achterstanden oplopen. Voor deze leerlingen is continuïteit van het onderwijs belangrijk (terwijl continuïteit of aandacht juist nu soms ontbreekt).

3. Didactisch handelen (OP3)

Ook didactisch handelen (OP3) ziet er in deze tijd anders uit dan voorheen. Online en hybride onderwijs vragen om veel aanpassingen van docenten in lessen en bij het overbrengen van de lesstof. De situatie doet een groot beroep op hun wendbaarheid en creativiteit. Net als bij OP2 geldt voor OP3 dat voldoen aan deze standaard ook vóór de coronacrisis voor veel scholen al moeilijk was, en dat het voor sommige docenten niet eenvoudig is om het onderwijs systematisch af te stemmen op de ontwikkeling van leerlingen.

Wat maakt OP3 normaal gesproken ingewikkeld?

Leerlingen in staat stellen om zich zo goed mogelijk te ontwikkelen en te leren gaat over het didactisch handelen van docenten. Het onderzoekskader van de inspectie uit 2017 benadrukt dat het belangrijk is dat de lessen op school aansluiten op de ontwikkeling van leerlingen. Systematisch zicht houden op de ontwikkeling van leerlingen is daarvoor een vereiste. Daarom moeten er goede teamafspraken worden gemaakt en moeten docenten en schoolleiders met elkaar bespreken hoe een goede, effectieve en doelmatige les eruitziet. Op sommige scholen verdient een doelgerichte opbouw van de les en het aanbieden van voldoende ondersteuning én uitdaging in het onderwijsaanbod (extra) aandacht. Scholen kunnen lesbezoeken organiseren en docenten coachen, om zo het lesaanbod zo goed mogelijk aan te laten sluiten op de behoeften van de leerlingen. Helaas komt de koppeling van deze lesbezoeken aan de gesprekkencyclus vaak niet optimaal van de grond door drukte en de waan van de dag.

Wat zien we in de crisis gebeuren?

In coronatijd worden de bestaande verschillen tussen docenten als het gaat om didactisch handelen vergroot. Docenten die al goed waren in het bedenken en inzetten van actieve en coöperatieve lesactiviteiten blijken dit binnen afstands- en hybride onderwijs ook goed te kunnen. Docenten die hier onder normale omstandigheden minder goed in zijn, doen dit ook tijdens de crisis minder goed. Zij lopen het risico nog meer te 'zenden' en te vervallen in meer klassikale vormen van onderwijs. Daarnaast zien we dat het door de steeds wisselende setting meer tijd en energie vraagt om tot effectief lesgeven te komen, terwijl de situatie op zichzelf al veel vraagt van de motivatie en discipline van leerlingen en docenten. Leerlingen geven zelf ook aan dat zij, door de lange periode van afstandsonderwijs, moeite hebben om een effectieve werkhouding en leerdiscipline vast te houden.

Ook hier geldt dat het zicht van schoolleiders op het didactisch handelen van docenten beperkter is dan voorheen. Lesbezoeken gaan op veel scholen door, maar het is soms moeilijk om voldoende tijd en ruimte te vinden voor het gesprek over de observaties en bevindingen. Het bezoek is echter geen doel op zich; juist het gesprek hierover kan een belangrijke bijdrage leveren aan de leskwaliteit en kan docenten verder helpen bij het organiseren van lessen in deze wisselende context. Daarnaast richt de aandacht van schoolleiders zich voor een groot deel op het organiseren van het onderwijs in een steeds wisselende context en de vraagstukken die dat met zich meebrengt. Hierdoor zijn zij minder zichtbaar en minder nadrukkelijk de onderwijskundig leider van de school. Dit patroon, te afgeleid zijn door flankerende zaken om echt te kunnen focussen op de kwaliteit van het onderwijs, vormt onder normale omstandigheden één van de grootste risico's om als school een onvoldoende oordeel van de inspectie te krijgen³.

Wat is nu belangrijk?

De coronamaatregelen maken het lastiger om het gesprek over kwaliteit met elkaar te voeren. Fysieke gesprekken tussen collega's moeten door het risico op besmetting worden vermeden en docenten werken buiten lestijd veel thuis. Er is minder gelegenheid tot het voeren van gesprekken bij de koffieautomaat. Het risico hiervan is dat docenten en schoolleiders zich terugtrekken op hun eigen taak en verantwoordelijkheden, waardoor samenwerking minder vanzelfsprekend is en er weinig onderlinge interactie plaatsvindt. Toch kunnen scholen met de huidige digitale mogelijkheden ook nu een veilige setting creëren voor het voeren van gesprekken over leskwaliteit. Dit doe je onder andere door aandacht te hebben voor het persoonlijke, de ongemakken van de situatie te benoemen, ruimte te geven aan kwetsbaarheid, en door je echt open te stellen voor een ander. En door écht de tijd nemen voor het gesprek.

Het loont om als schoolleiding een stap naar achter te zetten en focus aan te brengen: wat is nu echt belangrijk? Tijdens de eerste lockdown handelden schoolleiders veelal in een reflex. Er kwam toen veel energie vrij, maar nu we al bijna een jaar verder zijn, vraagt de situatie om reflectie en terug- en vooruitkijken. Op dit moment is leiderschap nodig dat docenten optimaal ondersteunt bij het doen van hun werk. Scholen waar vanuit heldere keuzes en kaders leiding wordt gegeven en waar docenten goed worden ondersteund, blijken het ook nu goed te doen. Docenten weten wat er van hen wordt verwacht en hebben duidelijk voor ogen wat wordt verstaan onder een 'goede digitale les'. Dit biedt houvast bij het aanpassen van het onderwijs.

³ *Leren verbeteren* (2018), *Leren verbeteren werkt*, pag. 8

4. Kansen voor het onderwijs

Tijden van veranderingen en een nieuwe context bieden kansen om duurzaam te verbeteren en te groeien als individu én als collectief. Het onderwijs heeft nog nooit zo snel zo veel veranderingen doorgevoerd. Wat zijn de belangrijkste ontwikkelingen die we zien? En hoe kunnen scholen die vasthouden?

- **Efficiëntie.** De crisis heeft de efficiëntie van samenwerken in de school op een aantal plekken onmiskenbaar vergroot. Gesprekken en overleggen zijn eenvoudiger te plannen en overleggen komen vaak eerder to the point. Veel teams hebben positieve ervaringen opgedaan met digitale overleggen die anders fysiek hadden plaatsgevonden, zoals digitale leerlingbesprekingen op basis van 'praatplaten'.
- **Creativiteit.** De crisis heeft ons denken opgerekt; er blijkt meer mogelijk dan we vooraf dachten. Dit geldt zeker voor de nieuwe (hybride) onderwijsvormen die zijn ontstaan. Het is (en blijft) een zoektocht, maar er zijn veel verschillende manieren gevonden om te leren, voor en door leerlingen.
- **Differentiatie.** De ontstane situatie biedt kansen om meer te differentiëren. Komen examenleerlingen wel of juist niet naar school? Voor wie is dit wenselijk en voor wie juist niet? Welke ondersteuning is hierbij passend? Maar ook: wat moet klassikaal? Hoe zetten we de zelfstandigheid van leerlingen in? En wat is er mogelijk met digitale onderwijsvormen? Examinering kan op vele manieren, en lesgeven ook.
- **Socialisering.** De crisis heeft de wereld op zijn kop gezet. Maar dit is ook een kans om stil te staan bij waar we onze leerlingen voor opleiden, en na te denken over de taak van het onderwijs. Hoewel het lastig is om echt aandacht te creëren voor levenslessen, is de impact des te groter als dit lukt.
- **Herdefinitie van de rol van toetsing.** Het afgelopen jaar verliep de examinering op een andere manier dan gebruikelijk. Dit biedt mogelijkheden om de discussie te voeren over de noodzaak (of juist niet) van een centraal examen en de kansen die formatieve evaluatie biedt voor het monitoren van ontwikkeling en voortgang.
- **Benutten van de feedback leerlingen en ouders.** Door het thuisonderwijs en de grote vraag om zelfstandigheid (van leerlingen) en begeleiding door ouders, is er op veel scholen (nog) meer aandacht geweest voor de mening van ouders. Zo werd aan het einde van het schooljaar 2019-2020 op verschillende scholen de mening van ouders en leerlingen nadrukkelijk opgevraagd en meegewogen bij de overgang. Het is een kans om dit structureel vast te houden en niet meer terug te gaan naar eenzijdige beslissingen van de school als het gaat om de voortgang van de leerlingen.

Hopelijk biedt 2021 ook tijd en mentale ruimte voor bezinning en reflectie. Wat nu nodig is, is tijd om te evalueren en om met elkaar stil te staan bij hoe het nu gaat en bij wat we met elkaar beslist moeten vasthouden.

5. Tips voor (zicht houden op) de kwaliteit van het onderwijsproces in coronatijd

Omdat de coronacrisis buitengewoon veel van het onderwijs vraagt en we tegelijkertijd grote risico's zien voor de kwaliteit van het onderwijs, is het belangrijk om de kwaliteitszorg effectief maar ook werkbaar vorm te geven binnen afdelingen, scholen en besturen. Onderstaande tips zijn gebaseerd op de ervaringen van scholen tijdens de eerste en tweede periode van afstandsonderwijs en het fysieke (en hybride) onderwijs in het najaar van 2020. Sommige tips zijn specifiek gericht op OP2 en OP3, andere zijn meer algemeen van belang voor een effectieve en werkbare kwaliteitszorg.

Tips voor zicht op ontwikkeling en begeleiding (OP2) en didactisch handelen (OP3)

Voor docenten

- Het loont om te onderzoeken welke achterstand een individuele leerling heeft en om te bedenken wat elke leerling nodig heeft. Het helpt om leerlingen vaker maatwerk te laten inleveren. Dit gold altijd al, maar is in deze tijd nog belangrijker.
- De rol van de ouders bij het afstandsonderwijs is heel belangrijk en waardevol gebleken. In 2020 heeft het ouder- en leerlinggesprek een belangrijke rol gespeeld bij de overgang. Ouders en leerlingen hadden immers goed zicht op wat er tijdens het afstandsonderwijs thuis was gebeurd. Het structureel (en meer) betrekken van ouders en leerlingen bij gesprekken over ontwikkeling en begeleiding, zijn waardevolle zaken die goed zijn om vast te houden.
- De beste ervaringsdeskundigen van afstandsonderwijs zijn de leerlingen zelf. Vraag dus wat zij een leerzame en goede online les vinden. Het vragen van feedback van leerlingen vergroot ook hun betrokkenheid.
- Het afstandsonderwijs en het hybride onderwijs vragen veel zelfstandigheid van leerlingen. Sommige leerlingen vinden dit prettig en blijken goed zelfstandig te kunnen werken en leren, maar anderen hebben hier meer moeite mee. Het is belangrijk om aandacht te besteden aan de werkhouding van die laatste leerlingen, maar ook om te onderzoeken hoe zelfstandigheid een grotere plek kan krijgen in lessen voor leerlingen wiens ontwikkeling je hiermee stimuleert.

Voor schoolleiders

- Zet kwaliteitszorgmedewerker(s) actief in. Zij lopen soms het risico buitenspel te raken in crisissituaties, maar kunnen juist van grote waarde zijn. Dit geldt ook voor de ondersteuningscoördinator, omdat hij/zij als spin in het web vaak zicht heeft op het functioneren van docenten en schoolleiding. De kwaliteitszorgmedewerker kan ook een goede bijdrage leveren aan het crisisteam dat nu op veel scholen bestaat.

- Het stellen van de goede vragen helpt. Als schoolleiding kun je met de vraag ‘hoe houd jij zicht op de leerlingen?’ laten zien wat belangrijk is. Het vraagt discipline om elke docent deze vraag te stellen, maar dat is een kwestie van *practice what you preach*.
- Lesbezoeken kunnen (ook op afstand) doorgaan, maar houd wel rekening met de context. Afhankelijk van de omstandigheden kan de beoordeling achterwege blijven. Het belangrijkste is het gesprek over de les: Hoe is het gegaan? Welke ondersteuning kun je gebruiken? Daarnaast is het goed om naar bepaalde aspecten te kijken die nu extra belangrijk zijn. Probeer goede voorbeelden te signaleren, te delen, kansen te zien en docenten te ondersteunen waar mogelijk.
- Didactisch en pedagogisch handelen tijdens afstandsonderwijs vragen om aanpassingen en aandacht voor andere aspecten dan die in het ‘gewone’ klaslokaal. Het helpt om kaders en een heldere definitie te hebben van wat als een goede digitale les wordt beschouwd. Eisen stellen aan een goede digitale les en online lesobservaties dragen bij aan de kwaliteit van het afstandsonderwijs.

Voor kwaliteitszorgmedewerkers

- Neem schoolleiders werk uit handen door zelf overzichten en analyses te maken en conclusies voor te bereiden. Hiermee kan het bestuur verantwoording afleggen en worden schoolleiding en vaksecties ontlast.
- Periodieke prognoses maken zichtbaar wat de stand van zaken is. Een kwaliteitszorgmedewerker kan het team ondersteunen door inzichtelijk te maken welke leerling op dit moment zou blijven zitten, wie op zakken of slagen staat en wat op dit moment het vakgemiddelde is. Het verzamelen en delen van deze gegevens met de vakgroepen of mentoren helpt bij het zicht houden op leerlingen. Als kwaliteitszorgmedewerker kun je ook de verbinder zijn tussen docenten die het afstandsonderwijs goed in de vingers hebben en docenten die hier meer moeite mee hebben. Faciliteer een plek waar docenten elkaar kunnen inspireren en filmpjes, lessen, instructies of opdrachten kunnen delen.
- Ondanks de veranderende context en de verschillende maatregelen is het nog steeds belangrijk om stil te staan bij de kwaliteit van het onderwijs. Voorzie de schoolleiding van relevante informatie en ondersteun bij het definiëren hoe het onderwijs vormgegeven kan worden. Het is goed om hierbij externe informatie te betrekken, bijvoorbeeld uit expertsessies en nieuwe onderzoeken.

Algemene tips voor kwaliteitszorg tijdens coronatijd

Voor schoolleiders

- Zicht hebben op ontwikkeling en begeleiding gaat ook over de ontwikkeling en het welzijn van docenten. Veel docenten laten creativiteit, wendbaarheid en doorzettingsvermogen zien, maar desondanks raken zij vermoeid. Bovendien vinden sommigen het ingewikkeld om zich op een goede manier aan te passen aan onderwijs op afstand en hybride vormen. Als schoolleider kun je af en toe het team even ‘stilzetten’ en laten reflecteren op de afgelopen periode. Bespreek welke ondersteuning docenten op dit moment nodig hebben. En geef complimenten voor creatieve oplossingen en het harde werken in deze tijd.
- Tijdens de tweede lockdown zijn examenleerlingen en een (veel grotere) groep kwetsbare leerlingen aanwezig op school. Dit betekent dat docenten ook vaker op school zijn en alleen in een lokaal online lesgeven, tussen de fysieke lessen door. Maak hiervan gebruik en loop binnen bij collega’s voor een praatje. Zo heb je makkelijk een informeel een-op-eencontact.
- Onder de huidige omstandigheden is het moeilijk(er) om verbinding te maken en zicht te houden op de ontwikkeling en groei van het team als geheel. Probeer ruimte te creëren om met elkaar te bespreken waar het team naar toe wil, wat men belangrijk vindt en hoe dat kan worden bereikt.

- Ook van de schoolleiding vraagt het onderwijs in deze tijd veel energie en aanpassingsvermogen. Denk aan het aanpassen naar leidinggeven op afstand, het goed zicht houden op het onderwijs en de zorgen die je hebt over het team. Let daarom ook op jezelf; sta stil bij welke ondersteuning je nodig hebt en welke taken prioriteit hebben. Pas indien nodig je werkzaamheden hierop aan.

Voor kwaliteitszorgmedewerkers

- Door de positie die kwaliteitszorgmedewerkers hebben, zijn zij in staat vooruit te kijken en zicht te houden op de ontwikkelingen binnen de school. Het is waardevol om hen een stap verder te laten zetten dan ze mogelijk doorgaans zouden doen. Hierdoor kunnen zij zich meer richten op ondersteunen dan op toerusten.
 - Verantwoording kan er anders uitzien dan in normale tijden. Houd bijvoorbeeld vooral focus op de kernstandaarden, in plaats van op alle indicatoren van de normale kwaliteitskalender.
 - Zet een korte vragenlijst op over het online onderwijs en hoe de geleerde lessen het beste kunnen worden geborgd. Waar liggen de grootste zorgen als het gaat om de kwaliteit en welke rol kan de kwaliteitszorgmedewerker hierbij spelen?

Voor bestuurders

- Leidinggevendenden hebben op dit moment vaak extra ondersteuning nodig. Stuur de staf zo aan dat deze zich hierop richt. Stafbureaus kunnen in deze tijd van enorme waarde zijn voor de onderwijsorganisatie als geheel en schoolleiders in het bijzonder. Stafmedewerkers van verschillende disciplines kunnen schoolleiders helpen een stap achteruit te zetten en hun prioriteiten slim te kiezen. Waar hebben zij behoefte aan? Met welke diensten of taken verlichten wij hun last?
- De crisis vraagt om uitstekend personeelsbeleid, zodat medewerkers zo goed mogelijk in balans blijven en hun werk kunnen doen. Dit betekent goed voor iedereen zorgen.
- De bestuurder heeft een belangrijke taak in het faciliteren van ontmoetingen van schoolleiders. Hier kunnen waardevolle gesprekken worden gevoerd over belangrijke gemeenschappelijke onderwerpen, zeker ook over onderwijskwaliteit. De bestuurder kan vanuit zijn rol signaleren waar hulp nodig is, selecteren, monitoren, troosten en ondersteunen.

Krijn Taconiskade 418,
1087 HW Amsterdam,
088 20 51 636

contact@projectlerenverbeteren.nl
www.projectlerenverbeteren.nl

Leren verbeteren
Een project in opdracht van het ministerie van OCW

B&T
verantwoord
veranderen