



De geschiedenis van het speciaal basisonderwijs

Effectief samen werken aan de kwaliteitsverbetering van een nieuwe onderwijssoort

Roger Meijer

is consultant Passend onderwijs en opbrengstgericht werken bij OSG Advies. E-mail: meijer@onderwijskwaliteit.com

Terugkijken op grootschalige kwaliteitsverbetering is zinvol. Wat werkt, wat is bepalend geweest? De geschiedenis van het Speciaal Basisonderwijs geeft hiervoor een bijzondere situatie.

Vanaf het ontstaan van de nieuwe onderwijssoort Speciaal basisonderwijs in 1998 is op twee fronten gewerkt. Landelijke en regionale partners hebben de nieuwe onderwijssoort onder de WPO ingericht. De scholen hebben op hun beurt het onderwijs in de klas – met alles wat daarbij hoort zoals didactiek, leerstof en leerlingvolgsysteem – opnieuw ontworpen. In de relatief korte tijd zijn opmerkelijke kwaliteitsontwikkelingen vastgesteld. Ben de Goei (Inspecteur van het onderwijs) heeft hierover in dit blad al eerder verslag gedaan (*BasisschoolManagement* nummer 8, november 2009).

Het SBOwerkverband heeft ter ere van haar vijfjarig jubileum een terugblik samengesteld die tegelijkertijd ook bruikbaar is voor de verdere kwaliteitsverbetering van het speciaal basisonderwijs. Leren van de geschiedenis is meten waar je staat. In deze terugblik – neergelegd in Werkplaats Speciaal Basisonderwijs – zijn de hoofdrolspelers aan het woord. Zij belichten achterliggende doelen, maken de rollen van een ieder duidelijk en analyseren thema's van alle kanten.

In het eerste deel van dit artikel - gebaseerd op genoemde publicatie - belichten Fons Dingelstad (directeur JOZ, ministerie van OCW), Piet van de Pol en Ben de Goei (inspectie van het onderwijs), René van Harten (PO-Raad) en Loe Reinders (netwerkgereguleerder Limburg) de ontwikkelingen vanaf het begin. In het tweede deel vertellen directeuren, leraren en intern begeleiders over de specifieke inhoudelijke ontwikkeling van het ontwikkelingsperspectief, opbrengstgericht werken en het leren omgaan met heftige gedragsproblematiek.

Partners vertellen

Fons Dingelstad schetst de complexe beginsituatie van het speciaal basisonderwijs: 'Eind jaren tachtig, begin jaren negentig groeide het speciaal onderwijs enorm, vooral in het LOM- en MLK-onderwijs. Het antwoord, namelijk Weer Samen Naar School (WSNS), hebben we stapsgewijs vormgegeven. We hebben de schoolsoorten LOM en MLK samengevoegd tot speciaal basisonderwijs. In 1998 werd het speciaal basisonderwijs onderdeel van de samenwerkingsverbanden WSNS. De reguliere basisscholen in het samenwerkingsverband moesten het speciaal basisonderwijs in stand houden. Deze dubbele operatie heeft veel tijd gekost; er was veel verzet. Daarbij kwam nog dat de samenwerkingsverbanden zelf een nieuwe realiteit werden. De interne situatie van de scholen was erg complicerend en de omgeving rond de scholen was volop in beweging. Sommige speciale scholen voor basisonderwijs waren bovendien onderdeel van verschillende samenwerkingsverbanden. In 2006 kwamen dramatische cijfers over de kwaliteit naar voren: de Inspectie van het Onderwijs liet zien dat meer dan de helft van de scholen zwak tot zeer zwak was. Er moest vanuit de sector zelf een kwaliteitsverbetering komen.'

Vragen voor het toezicht

Piet van de Pol en Ben de Goei laten zien welke vragen de

inspectie zelf had: 'Er moest een nieuw toezichtkader komen, omdat er een nieuwe onderwijssoort ontstond. Het toenmalige kader kon je niet toepassen. Juist door de variëteit van organisatie en inhoud in het sbo waren er veel discussies over het toezicht. De inspectie zat zelf ook met vragen. Het toezichtkader is constant aangepast aan de ontwikkelingen ... en we hebben stimulerend toezicht geïntroduceerd. De inspectie gaf aan welke gebieden onvoldoende waren, de schooldirecteur kwam met een verbeterplan dat we samen bespraken. ... Je moet plannend onderwijs gebruiken om daar te komen waar je wilt zijn. In onze jaarrapporten gingen we de term ontwikkelingsperspectief gebruiken. We doelden niet op details, maar op een totale omslag.'

Netwerk

Loe Reinders (netwerkgereguleerder): 'Elke school werkte op een eiland, iedereen deed zijn eigen ding. Er was veel weerstand tegen de fusie lom-mlk en er waren ook zorgen. We hadden allemaal dezelfde vragen. We hebben zo'n tien jaar geleden alle sbo-scholen in Limburg aangeschreven om zich aan te sluiten bij het netwerk. Vrijwel iedereen deed mee. Men wilde het sbo op de kaart houden, ondanks de slechte prestaties en de fors dalende leerlingenaantallen.'

De ontwikkeling

Geen rubberen liniaal

Piet van de Pol en Ben de Goei: 'Het echte omslagpunt lag in 2005-2006. Toen hebben we voor het eerst alle speciale scholen voor basisonderwijs langs een eenduidige en uitgebreide lat gelegd. De resultaten waren niet best. Meer dan de helft van alle scholen voldeed niet aan de normen. Daar had je wel gradaties in. Als scholen in ontwikkeling waren, dan vonden wij dat minder een probleem dan scholen waar onvoldoende ontwikkeling was. Scholen met ontwikkeling hebben we 'risicovol' genoemd, de andere scholen noemden we zwak. Beide categorieën (45%, 146 scholen) kregen geïntensiveerd toezicht en een stevig vervolgtraject. De term 'risicovol' was een compromis. We moesten een nieuwe tussencategorie maken, omdat we zelf zagen dat scholen in dit proces in problemen kwamen, terwijl ze wel hoopvol de ontwikkeling aangingen. Het bleek dat de context van alle scholen erg verschilde. Context is voor de inspectie een verklarende factor, maar kan niet worden betrokken bij het feitelijke oordeel. Dan meet je namelijk met een rubberen liniaal. In de classificering 'risicovol' speelde deze factor wel op de achtergrond mee en werd meer recht gedaan aan de feitelijke situatie.

De groep zwakke en risicovolle scholen hebben we intensief gevolgd. In 2008 zagen we dat ze vrijwel allemaal op bijna alle indicatoren sterk waren verbeterd. Slechts 14% van deze hele groep bleef zwak. Toen hebben we geconcludeerd dat de kwaliteit van het speciaal basisonderwijs aanzienlijk was verbeterd. De scholen krijgen hiervoor echt de credits, ze hebben keihard gewerkt.'

Professioneel ethos

Fons Dingelstad: 'Het is gelukt om in vier jaar tijd een behoorlijke verbeterslag te maken. Kijk naar de enorme afname van het percentage (zeer) zwakke scholen: een geweldige kwaliteitsverbetering. Alle complimenten aan de mensen uit de sector: zij hebben kwaliteit neergezet. Dan zie je ook dat een aanbod gestuurd plan vanuit allerlei organisaties niet werkt. Je moet aan de tafel met de directeurs en kijken wat zij nodig hebben. Het speciaal basisonderwijs heeft een sterk professioneel ethos laten zien.'

Paradigmashift

René van Harten: 'Het creëren van het ontwikkelingsperspectief is heel erg belangrijk, want dat sluit precies aan bij het denken in kansen en mogelijkheden. Alle kinderen moeten een ontwikkelingsperspectief hebben. Het gaat om het concept er achter, dat staat tegenover het denken in beperkingen. Wat is het perspectief van dit kind? In het kader van Passend onderwijs stellen we nu het ontwikkelingsperspectief centraal. Dat heeft men door de ervaringen van het speciaal basisonderwijs ingezien en aangepast. Het ontwikkelingsperspectief heeft een paradigmashift veroorzaakt, waarmee we het medisch model achter ons hebben gelaten.'

De toekomst

Ankerpunten

Fons Dingelstad: 'De ervaring die het speciaal basisonderwijs heeft opgedaan moet uitgebouwd worden naar het (voortgezet) speciaal onderwijs. In deze sector zijn 25 tot 30% van de scholen (zeer) zwak. Daar moet dus een slag geslagen worden die van onderop wordt vormgegeven. Hoe dieper je in de sector zelf eigen ankerpunten hebt, hoe beter de kwaliteitsverbetering zal zijn. De discussie over de verhouding tussen speciaal basisonderwijs en speciaal onderwijs gaat snel opspelen. De stappen naar onderwijskundige vernieuwingen en samenwerking binnen de nieuwe verbanden kan veel resultaten opleveren. Daar gaat uiteindelijk Passend onderwijs over. Ik verwacht dat de positie van de specialistische voorzieningen gaandeweg zal veranderen. Het speciaal (basis) onderwijs zal kernfuncties van kwalitatief hoog niveau moeten aanbieden.'

Optimaal onderwijs

Piet van de Pol en Ben de Goei: 'Onze lat wordt wel steeds hoger. Eerst was de norm om per leerling het instroomniveau en het verwachte uitstroomniveau vast te stellen. Daarna vonden we dat je beide niveaus met elkaar moest verbinden, zodat je de vorderingen ook kunt volgen. Nu vinden we dat je ook voor tenminste één vakgebied aan moet geven wat je over een (half) jaar denkt te zullen bereiken. Hebben we de criteria goed gecommuniceerd? Had die eerdere groep goede scholen last van de wet van de remmende voorsprong? Je moet je als school toch ook de vraag stellen of je het maximale uit de leerlingen hebt gehaald. Die analyse heb je nodig om te sturen op de kwaliteit van je onderwijs. Ondanks dat er veel is bereikt, dienen scholen zich steeds af te blijven vragen of ze de aan hen toevertrouwde kinderen optimaal onderwijs hebben geboden.'

Beter zichtbaar

Loe Reinders: 'Mensen hebben de meerwaarde gezien van elkaar ontmoeten en samenwerken. Maar ze zullen nooit samen een schoolplan maken, omdat de scholen te veel van elkaar verschillen. De structuren en werkwijzen van samenwerkingsverbanden zijn overal anders, speciale scholen voor basisonderwijs dus ook. De omslag van opvang naar maatwerk is heel groot geweest en eigenlijk nog maar zeer recent. Ik verwacht dan ook dat de prestaties van onze leerlingen steeds beter zichtbaar worden. Daardoor kan je die gegevens bovendien ook beter gebruiken als input.'

Scholen vertellen

Hieronder vertellen intern begeleiders, orthopedagogen en directeurs over het ontwikkelingsperspectief, cyclische kwaliteitsverbetering en beter leren omgaan met heftige gedragsproblematiek. Deze drie onderwerpen zijn kenmerkend voor het sbo. Het gebruik van het ontwikkelingsperspectief is in het speciaal basisonderwijs begonnen en ontwikkeld. Allerlei cyclische kwaliteitsprocessen die in Opbrengstgericht werken worden toegepast, kunnen niet zomaar binnen het sbo gebruikt worden. Er zijn bijvoorbeeld nog geen goede toetsen of leerlingvolgsystemen voor deze specifieke doelgroep. Sbo-scholen maken allemaal een zoektocht naar de precies passende wijze van opbrengstgericht werken. Daarnaast worden sbo-scholen geconfronteerd met een veranderende doelgroep, die specifieke ondersteuningsbehoeften heeft. Hoe kan een sbo-school leren omgaan met heftige gedragsproblematiek?

Ondanks de grote ontwikkeling die alle scholen hebben doorgemaakt en de daardoor behaalde prestaties, zien alle geïnterviewden de noodzaak van een verdere ontwikkeling in de komende jaren. 'Het is nooit klaar.'

Het Ontwikkelingsperspectief

De inspectie begon in 2006 in haar rapporten de term *ontwikkelingsperspectief* te gebruiken en enkele directeurs experimenteerden al met plannend onderwijs. Bij het ontwikkelingsperspectief brengt de school voor iedere leerling in beeld wat de leerling kan bereiken op korte, middellange en lange termijn. Hierdoor kan de school het onderwijsaanbod nauwkeurig afstemmen op het eindperspectief van de leerling. In 2008 werkte al 64% van alle sbo-scholen met het ontwikkelingsperspectief. Het is een andere manier van benadering ('een paradigmashift') die nu ook in het Passend onderwijs wordt toegepast.

Plannend onderwijs

Chantal den Blanken, orthopedagoog van 't Palet: 'Onze ontwikkelingsperspectieven zijn bewust ingezet op hoge verwachtingen. Je doet leerlingen te kort als je hun doel vaststelt op VMBO T, terwijl ze misschien meer kunnen. Vanuit onderzoek is bekend dat hoge verwachtingen meer uit het kind halen. Wij stellen het ontwikkelingsperspectief op vanaf een didactische leeftijd (DL) van 20 (maanden). Dit is aan het einde van groep 4, want dan begint de herenontwikkeling meer vorm te krijgen. Het uitstroomper-

spectief stellen we vast aan het eind van de middenbouw. We bespreken dit tweemaal per jaar met de ouders. Wat zijn de doelen per periode? Wat betekent dat voor de les van morgen? Zo plannen we het onderwijsaanbod voor de resterende jaren dat een leerling op onze school zit. Vroeger reageerden we op de geboekte resultaten. Dat is een hele andere manier van werken.

In een groep met zeer moeilijk lerende kinderen hebben veel leerlingen ook grote concentratieproblemen. Dan kan vijf minuten geconcentreerd werken het doel zijn. Een leerkracht heeft vaak de neiging om hier de lat nog hoger te leggen. Ik confronteer ze dan met de realiteit: 'Het lukt nu bijvoorbeeld drie minuten, maak daar eerst eens vijf minuten van.' Het ontwikkelingsperspectief helpt om daar realiteit in te brengen.'

Meetbaar beter

Marco de Jong, intern begeleider 't Palet: 'Een goed ontwikkelingsperspectief zie ik als een steiger die uit alle achtergrondgegevens is opgetrokken en waar een leerkracht iets op gaat bouwen. De vertaalslag van gegevens naar haalbare doelen stelt ons in staat om gericht te werken. Wij maken een expliciete koppeling tussen het ontwikkelingsperspectief en het handelingsgericht begeleidingsplan. Het resultaat hiervan is maatwerk in onderwijs en begeleiding met uiteindelijk een meetbaar beter eindresultaat. Onze leerlingen scoren nu vaker hoger in hun uitstroom dan de doelen die wij vroeger in het ontwikkelingsperspectief hebben gesteld. Als je leerlingen vertelt wat ze zouden moeten kunnen of leren om een bepaald doel te bereiken, kun je heel precies aanduiden waar nog aan gewerkt moet worden. De leerling gaat pas echt aan het werk als hij dat inzicht heeft en erin gelooft. Je betreft ze er nog meer bij door doelen bereikbaar te maken in kleine stapjes en door ze te helpen over zichzelf en hun leerproces na te denken.'

Veel transparanter

Annemieke Bakker en Cees-Jan Ruitenbergh, leerkrachten 't Palet: 'Met het ontwikkelingsperspectief kun je aan de ouders laten zien welke resultaten onder het niveau zitten en waar we dus wat aan gaan doen. Vaak zijn de plusjes verrassend voor ouders. Vroeger moesten we in de bovenbouw 'klappen uitdelen', als de verwachtingen van de ouders niet pasten bij de realiteit. Nu weten de ouders veel eerder wat het uitstroomperspectief kan worden. Dat komt ook door de DLE (didactische leeftijds equivalent). Hiermee kunnen we het onderwijsniveau exacter weergeven. Het werken met een ontwikkelingsperspectief binnen het handelingsplan is een wereld van verschil. Eerst vulde je een handelingsplan in en daar kwamen constatering uit. Nu zie je in het ontwikkelingsperspectief minnetjes, dit zijn de aandachtspunten. Ik zag bij het opstellen van de handelingsplannen dat zeven van de zeventien kinderen een minnetje hadden op begrijpend lezen en woordenschat. Dan gaan de alarmbellen rinkelen. Wat is het meest effectief om te doen? In ons systeem zie je weldegelijk groei in de E-categorie en we kunnen hiermee een beter afgestemd aanbod geven. Je gaat dankzij het ontwikkelingsperspectief naar kleine en haalbare doelen.'

Opbrengstgericht werken

De afgelopen vijf jaar is Opbrengstgericht werken binnen het primair onderwijs een centrale onderwijskundige ontwikkeling geworden. Alle betrokkenen in de school organiseren systematisch feedback over de leerprestaties om het onderwijs plannend in te richten. Een ontwikkeling waarbij het hele schoolteam focust op betere leerprestaties. Binnen het speciaal basisonderwijs is opbrengstgericht werken lastiger. Er waren tot voor kort in het sbo onvoldoende instrumenten om op een juiste wijze vast te stellen wat de leerprestaties in het sbo zouden moeten zijn en hoe deze te meten en te analyseren. Bovendien heeft het SBO veel tussentijdse instroom van leerlingen, waardoor het stellen van doelen voor de groep wordt bemoeilijkt. Het speciaal basisonderwijs heeft de afgelopen vijf jaar samen gezocht naar oplossingen.

Kwaliteitskaarten

Hermine Hoogerboord, directeur van SBO Heldringschool: 'Vier jaar geleden verschenen er veel publicaties over data driven onderwijs. Uit een nulmeting bleek dat we nog veel slagen te maken hadden. De prestaties op technisch lezen bleven achter en de leerkrachten formuleerden de hypothese 'Van lezen wordt je trots'. In deze hypothese zitten zowel cognitieve als sociaal emotionele aspecten. De leerkrachten hebben van onderop antwoorden gevonden en het resultaat was een drieslag. Onze leerlingen gingen in korte tijd veel beter lezen. De visie van onze school werd in een klap concreetiseerd door een focus op leren. En de leraren zelf ervoeren dat de kinderen zich veel competentier gingen voelen. Het ontwikkelingsperspectief hebben we direct verbonden met ons leerlingvolgsysteem. Dat betekent dat we eigen formulieren in het volgsysteem gebruiken en dat is lastig. Het systeem verwerkt die data niet, dus moet je alles handmatig verwerken.

We zijn begonnen om met het team een kwaliteitskaart technisch lezen op te stellen. Op deze kaart staan schooldoelen (voortgezet technisch lezen per jaar minimaal twee AVI-niveaus omhoog), succesindicatoren en leerkrachtvaardigheden (zoals het werken met het directe instructiemodel). Het jaar daarna hebben we de schoolprestaties in de kaart opgenomen, zodat je doelen en prestaties naast elkaar ziet. Voor alle vier de basisvakken hebben we kwaliteitskaarten ingevoerd en in een kwaliteitsmap bij elkaar gebracht. Als je doelen en prestaties aan elkaar koppelt, dan zie je wat je het volgende jaar moet doen en is een cyclus geboren. Na een leesscreening hielden we een teambijeenkomst waar analyse van de leesopbrengsten centraal stond. Tot dan toe keken we wel naar de resultaten, maar zetten die niet om in het bijstellen van het onderwijsaanbod. De analyse zelf was nieuw, maar ook om dat met het hele team gezamenlijk te doen. Daar lag voor het eerst de omslag van kindvolgend naar plannend onderwijs.'

Prestaties koppelen

Francine Noordsij, intern begeleider van SBO Heldringschool: 'Het rooster is vol met extra leestijd en spelling, er is minder tijd voor het samen zingen of met elkaar een spel doen. De koppeling ontbreekt tussen de expressieve vak-

ken, de sociaal emotionele vakken en de basisvakken. In de praktijk leren onze leerlingen juist in die samenhang. We willen nu ons hele onderwijsaanbod aan elkaar koppelen om zo ook alle verschillende leerstrategieën van de leerlingen optimaal aan te spreken en te benutten. Dat is een stuk moeilijker te volgen en te analyseren. We gaan de prestaties op de basisvakken volgen en kijken of door de integrale manier van onderwijs geven alle resultaten een stap omhoog gaan. Daartoe koppelen we de didactische prestaties aan het volgsysteem van sociaal emotionele factoren. De totale ontwikkeling van een kind is uiteindelijk ons doel. Welke meetbare schooldoelen moeten we dan kiezen? Zijn daar leerlijnen voor? Met onze integrale benadering is het erg moeilijk om met de huidige instrumenten *evidence based* op harde feiten te sturen.'

Verskillende niveaus

Anne Terdu, leerkracht SBO Heldringschool: 'Nu zijn we de slag aan het maken om het ontwikkelingsperspectief daadwerkelijk toe te passen in de klas. Ik heb twee niveaugroepen van rekenen met beide drie verschillende rendementen. Feitelijk gezien dus zes verschillende leerdoelen en snelheden. Hoe kan ik in mijn praktijk aan deze zes verschillende niveaus voldoen? Analyseren is heel belangrijk, maar ik moet het wel kunnen toepassen. Ik heb een leerling in mijn klas, die op het regulier onderwijs zeer slecht presteerde en hier in één jaar op havo-niveau presteert. Ze zit in groep 7 maar heeft niveau 8. Hoe kan ik dat bedienen?'

Omgaan met heftige gedragsproblemen

Scholen voor speciaal basisonderwijs werden door hun nieuwe positie geconfronteerd met nieuwe doelgroepen. Hoe kan je als team leren omgaan met heftige gedragsproblematiek? Via het SBOWerkverband konden sbo-scholen met een adoptieschool samenwerken om de kennis van de andere school te gebruiken voor de eigen kwaliteitsontwikkeling. Bij benodigde specialistische kennis wordt ook samengewerkt met scholen voor speciaal onderwijs.

Grenzen definiëren

Ineke Blok en Fred de Bruijn, locatieleider en intern begeleider van SBO Het Keerpunt: 'Vanuit de historie heeft deze school altijd kinderen opgevangen die nergens in Utrecht terecht konden. Dat gaf extra druk op leerkrachten en management. Ouders waren bang dat deze kinderen

voor veel onrust zouden zorgen. Maar wij hadden de visie dat kinderen gewoon niet thuis mógen zitten. De leerplichtambtenaar wist ons heel goed te vinden. In deze dubbele situatie besloten we ons te heroriënteren op missie en visie. Daaruit kwam dat wij de heftige problematiek wel willen begeleiden, maar dat we onze grenzen moeten definiëren en we moeten de intake protocolleren. Dat geeft houvast voor het team en de ouders. Hieruit kwam de professionaliseringswens om deze kinderen beter te kunnen begeleiden.

In het eerste jaar hebben we ingezoomd op de behoefte van de leerling en het leerkrachtgedrag. Wat moet ik binnen mijn klas organiseren om de leerling te helpen om te gaan met zijn gedrag? Hoe kan ik de leerling verantwoordelijk maken voor zijn eigen leerproces? De leerling moet het gevoel krijgen dat hij iets kan en dat hij dat vanuit motivatie kan sturen. De leerling moet zich bewust worden van zijn sterke kanten en leren die in te zetten in moeilijke situaties. Een van de concrete methodes die we hebben leren toepassen, is het zogenoemde cirkelgesprek. De leerkracht tekent een binnencirkel en een buitencirkel. De leerling moet zijn sterke kanten in de binnencirkel zetten. De leerkracht heeft geleerd om positieve vragen te stellen en hem uit te dagen om hierover mee te denken. In de buitencirkel geeft de leerling zelf de dingen aan die hij moeilijk vindt. Hij moet leren formuleren hoe hij zijn sterke kanten kan inzetten in moeilijke situaties. De leerkrachten werden gelijk enthousiast van deze methode. Ze werden gevraagd om dit bij een leerling uit te proberen en spontaan pasten ze het op de halve klas toe. Het gaf heel snel effect.'

Begeleiden van moeilijk gedrag is te leren

Hans Vastbinder en Thijs Frenken, ambulant begeleiders van cluster 4 school De Pels: 'Het project Kind Ouder School bestaat uit drie poten die in elkaar grijpen. Het kind moet eigenaar zijn van het eigen plan en mede verantwoordelijk zijn voor eigen doelen. Hij is gemotiveerder, omdat hij heeft meegedacht over het formuleren en behalen van zijn eigen doelen en aanpak. De leerling formuleert hoe en met wie hij zijn doelen gaat behalen. Dat kan de conciërge zijn, maar ook zijn ouders.

Coaching on the job hebben we veelvuldig ingezet bij de leerkrachten. Tijdens studiedagen hebben we met het hele team cirkelgesprekken, oudergesprekken en rollenspellen geoefend en video's bekeken. We hebben leerkrachten vooral geleerd om van elkaar te leren. Alle observaties en handelingssuggesties werden binnen het hele team verspreid. We schreven ook op waar ze goed in waren, zodat leraren elkaar daarop konden bevragen. Wij vinden dat er op de pabo veel meer aandacht moet komen voor externaliserende en internaliserende gedragsstoornissen. Want het begeleiden van moeilijk gedrag is te leren.'

Wat heeft nu gewerkt?

Terugkijken op grootschalige kwaliteitsverbeteringen is zinvol: wat heeft gewerkt? In dit artikel is deze vraag vanuit de

De geschiedenis in het kort

In 1998 ontstond het speciaal basisonderwijs uit een fusie van lom- en mlk-scholen. In 2001-2002 werd door de inspectie een eerste nulmeting gehouden, waaruit bleek dat de kwaliteit van het speciaal basisonderwijs als risicovol gekenschetst moest worden. In 2005-2006 bezocht de inspectie opnieuw alle sbo-scholen met een periodiek kwaliteitsonderzoek (pko). Uit dit onderzoek kwam naar voren dat 53% van alle scholen als (zeer) zwak is beoordeeld. Twee jaar later, in 2008, concludeerde de inspectie dat de kwaliteit van het speciaal basisonderwijs aanzienlijk was verbeterd: slechts 14% van deze hele groep bleef zwak. In 2010 blijkt dat een derde van de groep 'goede scholen in 2006' te weinig vorderingen heeft gemaakt bij de verbetering van de ontwikkelingsperspectieven of de vertaling daarvan in een leerstofaanbod.

verschillende perspectieven van de landelijke en regionale partners en van de scholen beantwoord.

Wat uit alle perspectieven komt bovendien is de sterke inhoudelijke ontwikkeling van het ontwikkelingsperspectief en het opbrengstgericht werken. Kete Kervezee (PO-Raad) accentueert in haar nawoord het belang hiervan: 'In relatief korte tijd is het speciaal basisonderwijs in een betere balans gekomen. Naast het pedagogisch klimaat is er veel aandacht voor de cognitieve ontwikkeling van de leerlingen. Door opbrengstgericht werken komen de capaciteiten van de leerlingen beter tot ontwikkeling. Daardoor vinden ze het leuker om te leren en veroorzaken ze vervolgens minder verstoringen in de les. Allemaal voordelen waarvan de leerlingen profiteren. Een andere verbetering in het speciaal basisonderwijs is het gebruik van een ontwikkelingsperspectief. Dit bevordert het opbrengstgericht werken en doelgericht plannen, zodat de leeraar beredeneerde keuzes in het aanbod voor de leerling kan maken. Het ontwikkelingsperspectief is binnen het speciaal basisonderwijs ontwikkeld en krijgt nu een rol in het speciaal onderwijs en vervolgens ook in het reguliere onderwijs.'

Van elkaar leren

Fons Dingelstad wees op een andere essentiële succesfactor: 'Hoe dieper je in de sector zelf eigen ankerpunten hebt, hoe beter de kwaliteitsverbetering zal zijn.' Ellen Pieterse en Freerik Meeuwes van het SBOwerkverband lichten toe: 'De roep van de directeuren om samen op te trekken kwam uit het eerste congres. De herkenbaarheid van ieders positie, dezelfde problemen en dezelfde leerlingen, de beweging die iedereen maakte; het was in een klap veel duidelijker. We pionierden tegen de aanbodgestuurde organisaties in om zelf onze kwaliteitsverbetering vorm te geven. Het SBO werkverband heeft regionale netwerken van scholen opgezet en ondersteund om elkaar te ontmoeten en de ontwikkelingsvragen te prioriteren. Met de regisseurs bespraken we de ondersteuningsvragen, zij namen onze informatie weer mee. Daardoor kregen we wederzijdse voeding met alle directeuren. De activiteiten landden op de werkvloer. Dat geeft alle activiteiten een basis die leidt tot een meetbare kwaliteitsslag van de hele schoolsoort.'

Minister Marja van Bijsterveldt beaamt deze succesfactor in haar voorwoord: 'De afgelopen tien jaar hebben tientallen scholen hard gewerkt om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren. Het sbo heeft mensen daarin verenigd. 'Mensen hebben de meerwaarde gezien van elkaar ontmoeten en samenwerken', zoals een schooldirecteur zegt. Er kwam een gezamenlijke energie los, waarin mensen zelf de verantwoordelijkheid namen om het met elkaar anders en beter te doen. Met tot gevolg een sterke daling van het aantal (zeer) zwakke scholen voor speciaal basisonderwijs.'

Duurzame organisatieontwikkeling

Leggen we de kwaliteitsverbetering langs de lat van recente theorieën over duurzame organisatieontwikkeling van onder meer Michael Fullan, dan zien we dat de focus op het gezamenlijk leren van elkaar een essentiële factor is. Als

mensen samen leren, dan leren ze dieper, intrinsieker en effectiever. Voor een duurzame ontwikkeling is ook het werken naar resultaat door middel van opbrengstgericht werken van groot belang. Als mensen zien dat veranderingen in hun onderwijs leiden tot hogere leerprestaties, dan zullen ze die blijven toepassen in hun werk. Hogere leerprestaties motiveren mensen bovendien om meer en andere stappen te zetten. Professionals durven nu eerder te experimenteren, omdat ze direct daarna de resultaten kunnen analyseren. Feedback van resultaten en de gezamenlijke analyse dragen bij aan blijvend draagvlak. Tot slot toont Fullan aan (Change leader, 2011) dat *de praktijk* voor het leren de belangrijkste basis is. Haal kennis in de school, maar relateer die aan hoe de eigen situatie te verbeteren. Leerkrachten, intern begeleiders en directeuren hebben vanuit hun eigen praktijk gezocht naar verbeteringen, omdat zij daar eigenaar van zijn. Daardoor is een optimale situatie ontstaan om te leren, te veranderen en te verbeteren.

Werkplaats Speciaal Basisonderwijs is te bestellen via www.sbowerkverband.nl



PENTANOVA
Academie voor Schoolleiderschap

Starten met opbrengstgericht leidinggeven?

Penta Nova verzorgt erkende opleidingen voor (aankomend) onderwijsmanagement.

- Oriëntatie op management
- IMPULS trainingen
- opleiding Middenmanagement
- opleiding Schoolleider
- opleiding Directeur Primair Onderwijs
- Master Educational Leadership (NVAO geaccrediteerd)

Kijk voor meer informatie en data van voorlichtingsavonden in maart april en mei op www.pentanova.nl