

CASESTUDY

Focus op het welzijn
en groei van de kinderen

Positief pedagogisch klimaat
draagt bij aan leerresultaten

Onderzoekers:
Eva Klooster en Jurriaan Omlo

FACTOREN RUST, VERTROUWEN EN ANDERE ERVAAREN

EEN CASESTUDIE NAAR

DRIE SUCCESVOLLE

ROTTERDAMSE BASISCHOLEN

IN KWETSBARE WIJKEN



*De schoolregels van de
Catamaran:*

Wij houden rekening met elkaar.

Wij zijn vriendelijk en beleefd.

*We gedragen ons rustig in onze
school.*

*Wij lossen onze problemen op door
erover te praten.*

We zorgen goed voor elkaar.

*We zorgen goed voor onze spullen
en die van anderen.*

*We zorgen dat onze school netjes
blijft.*

COLOFON

CASESTUDY rust, vertrouwen en
andere ervaren succesfactoren
Uitgave van Stichting De Verre Bergen

Publicatie

Januari 2020

Copyrights

Alle rechten voorbehouden

Betrokken scholen

't Prisma
Sara Burgerhartweg 60
3193 TB Hoogvliet Rotterdam

De Catamaran
Catullusweg 298
3076 KH Rotterdam

De Valentijn
Gijsingstraat 51
3026 RH Rotterdam

Ontwerp & vormgeving

Trichis
Goudsesingel 194
3011 KD Rotterdam
T 010-4778525

Redactie

Onderzoek: Eva Klooster en Jurriaan Omlo
Interviews: Iris Klapwijk (Trichis)

Fotografie

Geisje van der Linden

INHOUD

INLEIDING

1.1	Onderzoeksmethoden en respondenten	00
1.2	De scholen en hun wijkcontext	00

DE ONDERZOEKSBEVINDINGEN 16

2.1	Ervaren succesfactoren	00
2.2	Literatuur onderbouwing	00

OBS 'T PRISMA 00

3.1	Inleiding	00
3.2	Positief pedagogisch klimaat	00
3.3	Nabijheid en aandacht voor welbevinden	00
3.4	Professioneel vertrouwen	00
3.5	Leergemeenschap	00
3.6	Opbrengstgericht werken	00
3.7	Korte lijnen naar ouders	00
3.8	Ontdekken van talenten	00

DE CATAMARAN 00

4.1	Inleiding	00
4.2	Positief pedagogisch klimaat	00
4.3	Leergemeenschap	00
4.4	Professioneel vertrouwen	00
4.5	Opbrengstgericht werken	00
4.6	Alle leerlingen 'gelijk'	00
4.7	Stimuleren van ouderbetrokkenheid	00
4.8	Ontdekken van talenten	00

DE VALENTIJSCHOOL 00

5.1	Positief pedagogisch klimaat	00
5.2	Sterke band tussen leerkrachten en leerlingen	00
5.3	Professioneel vertrouwen	00
5.4	Brede inzet op educatief partnerschap	00
5.5	Opbrengstgericht werken	00
5.6	Ontdekken van talenten	00

NAWOORD 00

BRONNEN 00



INLEIDING

In 2018 signaleerde Stichting De Verre Bergen dat zestien scholen in het primair onderwijs in Rotterdam drie jaar op rij boven de bovengrens van de Onderwijsinspectie hebben gescoord. Minstens zo belangrijk is dat zes van deze zestien scholen meer gewichtenleerlingen hebben dan het Rotterdams gemiddelde (21 procent).



LEESWIJZER

In het eerste inleidende hoofdstuk beschrijven we welke onderzoeksmethoden zijn toegepast. Daarnaast lichten we toe welke respondenten zijn betrokken in het onderzoek. Vervolgens geven we een korte beschrijving van de drie scholen samen met de wijkcontext.

In hoofdstuk 2 presenteren we de uitkomsten van de studie. De belangrijkste ervaren succesfactoren staan op een rij en de overeenkomsten en verschillen tussen de scholen zijn inzichtelijk gemaakt. We geven antwoord op de onderzoeksvraag.

In hoofdstuk 3, 4, en 5 geven we per school een uitgebreidere beschrijving en toelichting van de verschillende ervaren succesfactoren. Voorafgaand aan deze hoofdstukken vind je een interview met de directie van de desbetreffende school. Hierin reflecteren zij op de resultaten van het onderzoek en wat dit voor hen betekent.

De volgorde waarin de succesfactoren besproken worden, verschilt in deze hoofdstukken ten opzichte van hoofdstuk 2. In hoofdstuk 2 voegen we de belangrijkste ervaren succesfactoren op de drie scholen samen, terwijl we in de daaropvolgende hoofdstukken per school ervoor hebben gekozen om te beginnen met factoren die het sterkst naar voren komen. Dit baseren we in de eerste plaats op basis van de uitkomsten van de enquête, maar ook op basis van de interviews en observaties.

We sluiten de publicatie af met een nawoord waarin we de maatschappelijke implicaties van deze studie noemen en een enkele kanttekening plaatsen.

HOOFDSTUK 1 INLEIDING

Voor de Stichting De Verre Bergen (SDVB) vormde dit gegeven aanleiding om een casestudie te laten uitvoeren door zelfstandig onderzoekers Eva Klooster en Jurriaan Omlo. De stichting speelde zelf ook een belangrijke rol in het onderzoek. Zo heeft zij zorggedragen voor de verslaglegging tijdens interviews en teamvergaderingen, (kwantitatieve) data verzameld over de drie scholen en de buurten waarin zij staan en relevante literatuur verzameld. Verder hebben medewerkers van SDVB samen met de onderzoekers observaties verricht op de scholen. Tot slot heeft SDVB in de rapportagefase kritisch meegelezen en de onderzoekers van feedback voorzien.

Het doel van de studie is inzichten verkrijgen in de door betrokkenen ervaren succesfactoren van deze basisscholen. Met het onderzoek wil SDVB een bijdrage leveren aan de onderwijskwaliteit op scholen met een vergelijkbare onderwijspopulatie. Diverse scholen kunnen mogelijk profiteren van de opgedane inzichten. Daarnaast zal SDVB de inzichten benutten voor de eigen onderwijsprogramma's.

De hoofdvraag van deze studie luidt als volgt: Welke succesfactoren ervaren schoolteams en ouders op succesvolle Rotterdamse basisscholen in kwetsbare wijken?

1.1 ONDERZOEKSMETHODEN EN RESPONDENTEN

Om de hoofdvraag te beantwoorden is gekeken naar welke succesfactoren onderwijsteams zelf ervaren. Onze interesse lag niet alleen in de vraag welke factoren van belang zijn, we wilden ook begrijpen waarom dit volgens hen succesfactoren zijn en hoe deze factoren precies ingezet worden op de scholen.

Het onderzoek kijkt naar de drie opeenvolgende jaren waarin de scholen boven de bovengrens van de Onderwijsinspectie hebben gescoord. Dit is een belangrijk aandachtspunt aangezien de huidige cito-scores op één van de basisscholen minder hoog blijkt te zijn dan voorgaande jaren, als gevolg van verschillende ontwikkelingen.

Verhalen en ervaringen

De nadruk in deze studie ligt op het verzamelen van verhalen en ervaringen van het onderwijspersoneel. Uitgangspunt in het onderzoek is namelijk dat professionals over waardevolle praktijkkennis beschikken. Dit wordt door Hutschmaekers (2001) omschreven als 'tacit knowledge'. Onderwijsprofessionals zijn in staat om zelf te benoemen welke factoren het succes van hun scholen verklaren. We hebben de professionals benaderd als deskundigen die ons veel kunnen leren over het functioneren van de school. Via (groeps)interviews hebben we de onderwijsprofessionals geholpen

om hun impliciete kennis expliciet te maken. Helpend hierbij is dat betrokkenen graag praten over de praktijk van het professioneel handelen.

Toetsen van succesfactoren

We hebben verschillende lagen uit de schoolorganisatie betrokken in het onderzoek. Zo hebben we gesproken met directies, leerkrachten, intern begeleiders (IB'er), oudercontactpersonen, conciërges, stagiaires en een kindercoach. Op deze manier konden we nagaan of mensen met verschillende functies een hetzelfde perspectief hebben op de succesfactoren van de school. Hoe meer mensen bepaalde perspectieven delen, hoe sterker de bewijskracht is. Om nader te toetsen hoe breed bepaalde ervaren succesfactoren gedeeld worden binnen het onderwijsteam hebben we in een latere fase ook een enquête afgenomen.

Ervaringskennis van ouders

Naast de praktijkkennis van professionals is ook de ervaringskennis van ouders van onschatbare waarde. Dit geldt zeker voor ervaringskennis van ouders die actief betrokken zijn bij de school, bijvoorbeeld omdat ze participeren in een medezeggenschapsraad. Ook ouders met een actieve rol bij (onderwijs) ondersteunde activiteiten in de school en/of een ouderkamer hebben vaak goed zicht op de praktijk in de school. Door hun betrokkenheid bij - en rol binnen het onderwijs wisselen deze ouders ervaringen uit met andere ouders. Hierdoor beperkt hun ervaringskennis zich niet enkel tot

individuele ervaringen, maar zijn zij in staat om hun ervaringen met de school te baseren op meer generieke kennis en ervaringen van groepen ouders. We zijn nagegaan hoe enkele van deze betrokken ouders de school ervaren, wat ze merken van het succes en wat zij als belangrijke succesfactoren zien. De ervaringskennis van deze ouders is complementair aan de professionele kennis.

Observaties

Naast interviews en enquêtes hebben we ook observaties gedaan tijdens teamvergaderingen, in klassen, in schoolgangen, in kantines en op schoolpleinen. Mogelijk zien de onderwijsprofessionals bepaalde succesfactoren over het hoofd of benoemen ze deze niet in de gesprekken, omdat ze voor hen vanzelfsprekend zijn. Observaties kunnen dan uitkomst bieden, omdat onderzoekers alert zijn op dergelijke vanzelfsprekendheden. Een ander voordeel van observaties is dat het gedrag van betrokkenen begrepen kan worden vanuit de sociale context. De onderzoekers kunnen via observaties direct waarnemen welke interacties zich tijdens lessen voordoen tussen leerkrachten en leerlingen.

TABEL 1 LEERLINGGEWICHT EN CITO-SCORES DEELNEMENDE SCHOLEN (BRON: DUO ONDERWIJSDATA)

Jaargang	Leerlinggewicht				Cito-score				Cito-norm ^{1,2}			
	2017 - 2018	2016 - 2017	2015 - 2016	2014 - 2015	2017 - 2018	2016 - 2017	2015 - 2016	2014 - 2015	2017 - 2018	2016 - 2017	2015 - 2016	2014 - 2015
De Catamaran	28%	29%	32%	32%	534,4	535,0	536,7	535,1	Norm	Boven	Boven	Boven
Valentijnschool	64%	68%	70%	73%	527,9	531,4	531,0	532,0	Norm	Boven	Boven	Boven
OBS 't Prisma	29%	33%	39%	41%	536,4	537,1	539,6	538,6	Boven	Boven	Boven	Boven

Tabel 1: Leerlinggewicht en cito-scores deelnemende scholen (bron: DUO onderwijsdata)

1.2 DE SCHOLEN EN HUN WIJKCONTEXT

Drie scholen hebben meegewerkt aan dit onderzoek: OBS 't Prisma (locatie Sara Burgerhart), De Catamaran en de Valentijnschool. Dit zijn drie van de zes scholen die meer gewichtenleerlingen hebben dan het Rotterdams gemiddelde (21%) en drie jaar op rij boven de bovengrens van de Inspectie hebben gescoord.

Zoals weergegeven in onderstaande tabel ligt het percentage gewichtenleerlingen op de Valentijnschool al een aantal jaren beduidend hoger dan op De Catamaran en OBS 't Prisma. Verder is per jaar de gemiddelde cito-score weergegeven en in welke jaren dit boven de norm was.

Zie tabel 1

In de volgende tabel staat per school het aantal medewerkers, leerlingen en gewichtenleerlingen in het jaar 2017-2018.³

Zie tabel 2

Wijkcontext

De scholen staan in verschillende wijken en stadsdelen. De Catamaran staat in Lombardijen (stadsdeel IJsselmonde), OBS 't Prisma in Hoogvliet Noord (stadsdeel Hoogvliet) en de Valentijnschool in Tussendijken (stadsdeel Delfshaven). De context van deze wijken vertoont grote overeenkomsten. Zo wonen er relatief



veel laagopgeleide mensen en is er relatief veel armoede en schuldenproblematiek. Ook wonen er veel mensen met een migratieachtergrond: 55% in Lombardijen, 47% in Hoogvliet Noord en 79% in Tussendijken. Tot slot is er in deze wijken relatief veel overlast en criminaliteit.⁴

Zorgen over pedagogisch leefklimaat

Dit komt ook naar voren in rapporten van het Rotterdamse Stedelijk Expertisecentrum voor integratie, discriminatie en (hbt)-emancipatie (IDEM, 2017; 2018a; 2018b). De rapporten – die gebaseerd zijn op gesprekken met betrokken bewoners en professionals – beschrijven de ontwikkelingen in de stadsdelen IJsselmonde, Hoogvliet en Delfshaven. IDEM beschrijft op welke manier de armoede voel- en zichtbaar is. Sommige kinderen gaan zonder ontbijt naar school en ouders zijn geregeld niet in staat om de ouderbijdrage te betalen voor extra activiteiten buiten de regulie-

re lesprogramma's. In de rapporten staat dat buurtbewoners discriminatie en spanningen tussen bevolkingsgroepen ervaren. Verder zijn er zorgen over het pedagogisch leefklimaat van kinderen vanwege geweld en overlast.

- ¹ Dit zijn de 'rauwe' cito-scores. Scholen kunnen op enkele uitsluitingscriteria de scores van bepaalde leerlingen niet laten meewegen in hun gemiddelde score. Laatstgenoemde berekening kan afwijken van de brondata van DUO.
- ² Beoordeling van normscores die op basis van het leerlinggewicht verwacht mag worden. Normeringskaders van de Inspectie van het Onderwijs zijn hierbij aangehouden.
- ³ Deze data komen van DUO (open onderwijsdata).
- ⁴ Voor de wijkgegevens hebben we volgende twee websites geraadpleegd: buurtintegratie.nl | rotterdam.buurtmonitor.nl

TABEL 2 OVERZICHT SCHOOLGEGEVENS

Scholen 2017-2018	Medewerkers	Leerlingen	Gewichtleerlingen
De Catamaran	47	495	137
Valentijnschool	69	529	338
OBS 't Prisma (locatie Sara Burgerhart)	36	210	60

Tabel 2: Overzicht schoolgegevens

DE ONDERZOEKS- BEVINDINGEN

In paragraaf 2.1 staan de factoren die volgens de drie scholen belangrijk zijn geweest voor de leerresultaten. De drie scholen zijn het eens over het belang van de hieronder beschreven factoren, maar hoe zij de factoren in de praktijk inzetten verschilt. In paragraaf 2.2 staat beschreven welke combinatie van factoren we hebben gevonden op de afzonderlijke scholen.



2.1 ERVAREN SUCCESFACTOREN

1. Positief pedagogisch klimaat

De onderwijsteams op De Catamaran, 't Prisma en de Valentijnschool zijn eensgezind in hun oordeel dat een positief pedagogisch klimaat bijdraagt aan de leerresultaten. Belangrijke componenten van een positief pedagogisch klimaat zijn volgens de scholen: structuur, rust en regels⁵, aandacht voor sociale vaardigheden, investeren in een positieve leerkracht-leerling relatie en het geven van positieve feedback. In de volgende paragrafen beschrijven we kort hoe deze afzonderlijke factoren vorm krijgen in de praktijk. We starten met de factor 'rust, regels en structuur', omdat die door alle geïnterviewden is benoemd als succesfactor.

1.a Rust, regels en structuur

Op de drie scholen is sprake van duidelijke opbouw van de lessen en instructies tijdens de lessen. Structuur en duidelijke regels werken ondersteunend bij het leren, zo is de ervaring. De gedragsregels hangen in alle klassen en worden samen met leerlingen opgesteld aan het begin van het schooljaar. Bij De Catamaran noemt men deze periode van 'forming and norming' de belangrijkste fase van het jaar. De scholen hebben een duidelijk pestbeleid.

De nadruk op regels en structuur resulteert in een rustige leeromgeving en een veilig schoolklimaat. Een veilig schoolklimaat is niet zomaar een toevallige

opbrengst, maar vormt een belangrijk streven van de scholen. De scholen ervaren dat veel leerlingen buiten de school geconfronteerd worden met fysieke en sociale onveiligheid en sociaal-maatschappelijke problematiek. Ter bevordering van een positieve omgang met elkaar wordt in alle leerjaren en bij alle vakken (zie ook 'Verlengde Leertijd Arrangement') aandacht besteed aan sociale vaardigheden.

1.b Sterke leerkracht leerling relatie

Een deel van de leerlingen kan buiten schooltijd niet rekenen op positieve (pedagogische) relaties. Om deze reden investeren leerkrachten veel in de band met de leerlingen. De positieve leerkracht-leerlingrelatie is door een groot aantal respondenten benoemd als succesfactor. Met name leerkrachten van 't Prisma en de Valentijnschool beschrijven de band als voorwaardelijk voor het welzijn -en daarmee het functioneren- van leerlingen. De leerkrachten van deze scholen nemen bij signalen van verminderd welzijn of zorg zelf snel contact op met ouders. Op De Catamaran hebben de leerkrachten een sterke focus op onderwijs en dragen zij signalen van zorg naar verhouding eerder over aan de aanwezige specialisten en externe partijen (zie ook volgende paragraaf).

2. Motiveren en zicht bieden op leerproces

Het versterken van leermotivatie wordt op de drie scholen belangrijk gevonden, maar hoe dat gebeurt verschilt per school. Bij de Valentijnschool ligt het

accent op rust, klassikale instructie en het geven van positieve feedback door de leerkracht (extrinsiek motiveren).

't Prisma en De Catamaran zetten naar verhouding meer in op het versterken van de intrinsieke leermotivatie. Leerlingen krijgen op deze scholen zicht op de eigen leerwinst en krijgen daarvoor 'openlijk' waardering. Bijvoorbeeld door schema's met leerwinst van alle leerlingen uit een klas of foto's van 'leerlingen van de week' in de klas of gangen op te hangen. Uiteindelijke doel is dat leerlingen 'mede-eigenaar' worden van het eigen leerproces en daardoor intrinsiek gemotiveerd raken. In onderstaand schema zijn de drie verschillende fasen van motiveren verbeeld, met in het centrum het gedeelde positief pedagogisch klimaat.

Zie schema 1

3. Bespreken van de opbrengsten en vertrouwen

Op de drie scholen worden de leeropbrengsten systematisch gemeten en besproken. Het belang van opbrengstgericht werken (waarbij data worden geanalyseerd om zicht te houden op functioneren leerlingen en leerkrachten) en het gezamenlijk volgen van de ontwikkeling van leerlingen wordt breed gedeeld op de scholen. Het 'bespreken van de resultaten met het team', is een breed gedeelde succesfactor. Het bespreken van resultaten vraagt volgens de scholen om: onderling vertrouwen (kwetsbaarheid kunnen tonen),

SCHEMA 1 LEERMOTIVATIE STIMULEREN



het beschikken over data (opbrengstgericht werken) en de kennis om die data te interpreteren (deskundigheid). De scholen hebben de kennis, onder meer via sterke IB'ers, om data te analyseren. In de periode van de succesjaren⁶ was er eveneens sprake van onderling vertrouwen, dat door de geïnterviewden gezien wordt als voorwaarde voor een professionele leergemeenschap.

4. Blijven leren, inzet en ervaring

Op de drie scholen bestaat de overtuiging dat het team en de directie nooit klaar zijn met gezamenlijk leren. 'Wij zijn nooit klaar', is een veelgehoorde uitspraak. Nieuwe inzichten uit de literatuur worden gevolgd, besproken en er wordt getest of deze goed aansluiten bij de leerlingen. Niets wordt klakkeloos overgenomen. In het leerproces spelen de ervaren collega's een cruciale rol.

Een groot deel van de teamleden op 't Prisma als De Catamaran werkt al vele jaren op de school, verschillende gepensioneerde collega's blijven actief

als vrijwilliger. De meer ervaren collega's worden gezien als 'pijlers' en meerdere gepensioneerde leerkrachten blijven vrijwillig bij de scholen betrokken. Gevraagd naar de succesfactoren kregen wij vele malen het antwoord 'de inzet van het team, betrokkenheid bij de doelgroep, gepassioneerde leerkrachten'.

5. Verlengd Dag Arrangement (VDA)

De drie scholen bieden een Verlengd Dag Arrangement (VDA). Dit is een extra aanbod van sport, muziek en cultuurlessen. Omdat de leertijd hierdoor met gemiddeld zes uur per week wordt uitgebreid, spreekt men ook wel over Verlengde Leertijd (VLT). Veel respondenten ervaren dat de uitbreiding van leertijd en de inhoud van het brede aanbod een positieve invloed heeft op de leerresultaten, vanwege de effecten op het zelfvertrouwen, probleemoplossend vermogen en de sociale vaardigheden van leerlingen. Daarnaast zien de scholen dat een VDA bijdraagt aan het welbevinden van leerlingen en het plezier waarmee ze naar school gaan. De directeur van

't Prisma plaatst de opbrengsten van VDA in het kader van de toekomst van de leerlingen: "Sociale vaardigheden en welbevinden zijn net zo belangrijk om mee te geven aan leerlingen als al het andere op school."

De directies zien een verband tussen VDA en de leerresultaten van de reguliere vakken. De directie van de Valentijnschool geeft aan dat leerlingen door de VDA in hun basisschooltijd in totaal anderhalf jaar meer onderwijs krijgen dan leeftijdgenoten en dat dit impact heeft op de cognitieve prestaties en leerresultaten. De Catamaran sluit zich hierbij aan en geeft aan dat VDA - zeker in de aanloop naar de cito-toetsen - een succesfactor is te noemen. Net als op de andere twee scholen vormen aandacht voor taal en rekenen (en sociale vaardigheden) een integraal onderdeel van het brede aanbod.

6. Vaste en gedreven ouderconsulent

De scholen staan in wiken waarin het niet vanzelfsprekend is dat ouders op

school komen. De scholen doen er veel aan om pedagogisch partnerschap voor elkaar te krijgen. Opvallend is daarbij dat de overtuiging 'wij geven niet op' gezien wordt als een van de succesfactoren. Het betrekken van ouders gebeurt onder andere via de oudercontactpersonen, een 'ouder-app', ouderactiviteiten, een actieve ouderraad, ouderaula en in het contact tussen de leerkracht en de ouder.

De ouderconsulenten⁷ zijn door de geïnterviewde professionals en ouders ook als 'succesfactor' benoemd. Opvallend is dat de drie scholen beschikken over een ouderconsulent die al zeer lang aan de school verbonden is. De ouderconsulenten worden onder meer gewaardeerd vanwege hun kennis, laagdrempeligheid, behulpzame opstelling, culturele sensitiviteit en persoonlijke benadering.

7. Verbindende schoolcultuur

De drie scholen hebben een hoog percentage leerlingen met een migratieachtergrond.⁸ Het zorgdragen voor inclusie, in de zin dat alle leerlingen zich in gelijke mate gewaardeerd voelen, is een belangrijk uitgangspunt. De scholen leggen de nadruk op een wij-gevoel en overeenkomsten. Leerlingen worden voorbereid op een toekomst waarin zij in verschillende contexten kunnen functioneren en zelfstandig keuzes kunnen maken. Geïnterviewden van De Catamaran en 't Prisma benadrukken dat het maken van zelfstandige keuzes een belangrijke voorbereiding is op de toekomst in een multiculturele samenleving.

't Prisma en de Valentijnschool gaan uit van Nederlandse normen en waarden, maar besteden daarnaast ook - onder meer via activiteiten en uitjes - aandacht aan culturele, levensbeschouwelijke en religieuze aspecten. De namen van (enkele) activiteiten rondom feestdagen zijn deels aangepast, opdat zoveel mogelijk kinderen mee kunnen doen met vieringen. De Catamaran kiest ervoor om weinig aandacht te schenken aan de etnische achtergrond van leerlingen. Leerlingen worden benaderd als Rotter-

dammers en kinderen van De Catamaran. De school benadrukt gemeenschappelijkheid en zoekt de verbinding via de gedeelde schoolidentiteit.

8. Hoge verwachtingen versus beschermen

Het hebben van 'hoge verwachtingen van de leermogelijkheden' van alle individuele leerlingen is belangrijk volgens de geïnterviewden van de drie scholen, maar is met name tijdens interviews op De Catamaran benoemd als succesfactor. De geïnterviewden van deze school stellen dat de thuissituatie en de achtergrond van de ouders geen invloed mag hebben op de verwachtingen van de leerprestaties, noch op het advies voor het vervolgonderwijs.

Ook bij het 't Prisma en de Valentijnschool staat het streven om individuele leerlingen zich optimaal te laten ontwikkelen centraal. Het stellen van hoge verwachtingen komt echter minder duidelijk naar voren als bestaande praktijk en als ervaren succesfactor. Op beide scholen is aangegeven dat men eerst wil zorgdragen voor het welbevinden van de leerling, pas daarna kunnen er cognitieve prestaties worden verwacht. Door de 'bescherming' van leerkrachten en school kunnen de leerlingen zonder veilige of ondersteunende thuisomgeving goed presteren. De stap naar vervolgonderwijs kan zwaar zijn voor deze leerlingen, is de ervaring van de scholen.

2.2 VERSCHILLENDE MODELLEN EN COMBINATIES VAN FACTOREN

De scholen delen de overtuiging dat een aantal factoren cruciaal zijn voor de leerresultaten, waarvan de belangrijkste zijn: het creëren van een positief pedagogisch klimaat, opbrengstgericht werken, brede talentontwikkeling, betrokken professionals die samen leren en die vertrouwen hebben in elkaar en in de directie en die niet opgeven om ouders erbij te betrekken. Los van de gedeelde ambities, zijn er in de uitvoering ook verschillen gevon-

den. Deze verschillen zijn vaak te herleiden tot keuzes van de directie en tot de context van de school. Hoe hoger de problematiek in de wijk, hoe meer vraagstukken als veiligheid, zorg en ouderbetrokkenheid aandacht vragen van de scholen. De directies spelen een cruciale rol in hoe die aandacht vervolgens vorm krijgt. Samen met de teams maken zij de keuzes voor combinaties van factoren die nodig zijn om goed onderwijs binnen de context van hun eigen school te kunnen bieden. We onderscheiden de contouren van drie modellen: het Omgevingsmodel (de Valentijnschool), het Eigenaarschapsmodel ('t Prisma) en het Leermodel (De Catamaran).

Het omgevingsmodel - De Valentijnschool

Kijken we naar de omgevingskenmerken, dan heeft de Valentijnschool van de drie onderzochte Rotterdamse scholen het meest te maken met achterstanden (van ouders) en complexe condities in de wijk⁹. Voor leerkrachten van de Valentijnschool staat het creëren van veiligheid en welzijn voorop, gevolgd door het versterken van sociale vaardigheden van leerlingen en het betrekken van ouders. De leerkrachten kiezen bewust voor het werken met deze specifieke leerlingenpopulatie. Betrokkenheid van het team bij de doelgroep wordt gezien als een belangrijke succesfactor. Leerkrachten hebben veel oog voor het welzijn van kinderen.

Het motiveren van leerlingen gebeurt via de leerkracht-leerlingrelatie en positieve feedback. De school biedt een breed palet aan ouderactiviteiten (o.a. via de Ouder en Kind-academie). Ook is er een ervaren ouderconsulent die zorgt voor themabijeenkomsten en die -zo nodig- aanwezig is bij huisbezoeken. De directie zet sterk in op het 'faciliteren' van leerkrachten, het zorgdragen voor een brede zorgstructuur en brede schoolactiviteiten ten behoeve van talentontwikkeling. Via festiviteiten en culturele uitjes komen (de in meerderheid islamitische) leerlingen in aanraking met verschillende geloofshuizen, zoals een hindoetempel, kerk en moskee.



Het Eigenaarschapsmodel - OBS 't Prisma

Ook de wijk van OBS 't Prisma (locatie Sara Burgerhart) kent veel sociaaleconomische problematiek. Op deze school zijn rust en regels, aandacht voor welbevinden, opbrengstgericht werken, reguliere vakken en cultuureducatie verweven met elkaar. Als het gaat om welbevinden dan doen de leerkrachten veel zelf. Leerkrachten zijn 'dichtbij' leerlingen en ouders; ook als het gaat om bespreken van zorg (over de thuissituatie). Er is sprake van 'dienend leiderschap', ondersteunende IB'ers en teamleden die onderling veel steun van elkaar krijgen. Ervaren (en gepensioneerde) teamleden vormen een belangrijke ondersteuning voor de minder ervaren leerkrachten. Het 'eigenaarschap' voor wat in de klas gebeurt ligt bij de leerkrachten zelf, die leerlingen openlijk stimuleren, positieve feedback geven en individuele leeropbrengsten tonen. Doel is dat leerlingen zich bewust worden van de eigen ontwikkeling en keuzes.

Cultuureducatie wordt op 't Prisma ook verwerkt in de reguliere lessen, vanwege de ervaren effecten op sociale vaardigheden, samenwerken en zelfstandig denken en kiezen. Deze vaardigheden worden, evenals een ondersteunende thuissituatie, gezien als belangrijke voorspeller van de schoolloopbaan van leerlingen en zijn wat betreft de directie minstens zo belangrijk als de cognitieve prestaties en eindtoetsen.

Het Leermodel - De Catamaran

De leerlingenpopulatie op De Catamaran is zeer divers, mede door de aanwezigheid van schakelklassen. Het percentage gewichtenleerlingen ligt op De Catamaran veel lager dan op de Valentijnschool en iets lager dan op 't Prisma¹⁰. Bij de leerkrachten van De Catamaran ligt de focus op onderwijs. De dagelijkse rust, regels en structuur (in alle klassen dezelfde aanpak) staan ten dienste van de effectieve leertijd. De directeur stuurt 'iedereen met de neus dezelfde kant op' en zorgt dat personeelsleden doen waar

zij goed in zijn. Het onderwijs wordt gekenmerkt door moderne methodes, opbrengstgericht werken en Leren Zichtbaar Maken. Leermotivatie van leerlingen wordt gestimuleerd door hen zicht te bieden op de eigen ontwikkeling. Het leren geven en ontvangen van feedback is onderdeel hiervan en wordt gezien als een belangrijke vaardigheid in het leven. Net als zelfstandigheid en zelf keuzes kunnen maken.

In het team is sprake van een sterke leercultuur, nieuwe wetenschappelijke inzichten worden gevolgd, leeropbrengsten worden systematisch besproken. Benodigde randvoorwaarden voor deze leercultuur zoals onderling vertrouwen en ruimte om fouten te maken zijn nadrukkelijk aanwezig. Het onderwijs is sterk resultaatgericht, waarbij de leerkrachten zo veel mogelijk tijd besteden aan onderwijs en zo min mogelijk aan andere zaken (vergaderingen, overleg met partners etc). De ouderconsulent heeft een belangrijke rol bij het informeren van ouders en er wordt gewerkt met vakspecialisten voor zorg en cultuureducatie.

Hoge verwachtingen van alle individuele leerlingen kenmerken de school, er wordt gewaakt dat de thuiscultuur geen invloed heeft op de verwachting van de schoolloopbaan van kinderen. De schoolidentiteit is de verbindende cultuur, aan de culturele of religieuze achtergronden wordt relatief weinig aandacht besteed. Ouderactiviteiten zijn altijd voor alle ouders en nooit voor een bepaalde groep.

2.3 LITERATUURONDERBOUWING

Voor de meeste factoren die de Rotterdamse scholen benoemen als 'succesfactoren' is in de literatuur onderbouwing te vinden. We doorlopen in vogelvlucht wat in de literatuur te vinden is over de ervaren succesfactoren.

► **"In fact, trust between and among teachers, principals, and parents is the greatest predictor of substantial**

improvement in student achievement (...). Yet, a thriving culture helps any organization success and is a major factor in why people choose to stay. In schools, it is the knowledgeable and respectful principal who is the key player in building the caring and professional relationships that are necessary for whole school achievement and wellbeing." (Kirp 2013)

Veilig pedagogisch klimaat

De door de scholen meest genoemde succesfactor – een positief pedagogisch klimaat – is volgens de literatuur sterk voorwaardelijk voor het leren. Een positief pedagogisch klimaat draagt bij aan vertrouwen en rust, die kinderen in staat stellen om te leren (Peil, Onderwijs, 2017). De onderwijskundige literatuur bevestigt eveneens het belang van een veilig pedagogisch klimaat. Leerlingen die zich veilig en prettig voelen, zijn gemotiveerd om te presteren. Het omgekeerde geldt ook. Leerlingen die gepest worden verliezen welzijn en motivatie (Gremmen, 2018).

Leerkracht-leerlingrelatie

Dat de scholen inzetten op 'nabijheid' past bij wetenschappelijke inzichten over het belang van een sterke relatie tussen de leerkracht en leerling (Pianta, 1999, 2008). De ervaring van ondersteuning door leerkrachten versterkt het gevoel van veiligheid en de taakgerichtheid van leerlingen (Thijs & Koomen, 2008). Eerder onderzoek (Hughes, Cavell, & Jackson 1999) toonde aan dat de relatie met de leerkracht, met name voor leerlingen die vanuit thuis een beperkt ondersteunend klimaat ervaren, een belangrijke ondersteunende factor is tijdens de schoolloopbaan. Een recente reviewstudie bevestigt dat de kwaliteit van de relatie tussen leerkracht en leerling sterke invloed heeft op de leermotivatie en taakbetrokkenheid (Roorda, Koomen, Spilt & Oort (2014). De literatuur biedt ook onderbouwing voor het bewust pedagogisch handelen van leerkrachten. Kenmerken als 'zorgzaamheid, feedback





geven, positieve bekrachtiging, handelen naar hoge verwachtingen, taalonderwijs, regels stellen en structuur' zijn volgens een onderzoek van het Kohnstamm Instituut en de Gemeente Amsterdam (2018: p. 13) belangrijke kenmerken van succesvolle scholen.

Intercollegiaal vertrouwen

Een groot deel van de geïnterviewden beschrijft de eigen school als een leergemeenschap. De intercollegiale verhoudingen beschrijven zij met termen als 'vertrouwen in elkaar, respect en openheid'. Deze intercollegiale verhoudingen vinden we in de literatuur terug als voorwaardelijk voor een professionele leergemeenschap. Vertrouwen tussen teamleden, team en directie, en het vermogen om kwetsbaarheid te tonen is volgens de literatuur het fundament van een succesvolle leergemeenschap, waarbinnen de eigen resultaten en die van leerlingen systematisch en open met elkaar kunnen worden besproken (Bryk, 2003).

De onderzoeksliteratuur laat zien dat vertrouwen binnen teams en tussen

team en directie tot betere schoolprestaties leidt. Wanneer er sprake is van onderling vertrouwen kan men beter anticiperen op gewijzigd beleid en onverwachte omstandigheden (Kirp, 2013; Routman, 2015). Vertrouwen is nodig om een goede dialoog binnen het team te kunnen voeren. Onderzoek van onderwijswetenschapper Hattie toont aan dat het onderling vertrouwen binnen teams – en specifiek de veiligheid om fouten te mogen maken en daar samen van te leren – een kenmerk is van succesvolle teams (Hattie, 2014). Een team dat de ruimte krijgt om keuzes te maken, voelt zich verantwoordelijk en vrij om van gedachten te wisselen (Peters, 2015).

Opbrengstgericht werken

In paragraaf 2.1 is beschreven dat de scholen bezig zijn met opbrengstgericht werken, met de kanttekening dat de afzonderlijke scholen zich in verschillende stadia bevinden. Bij opbrengstgericht werken wordt data over leerresultaten structureel geanalyseerd om zicht te houden op zowel het functioneren van de leerkrachten als op ontwikkelingen en behoeften van leerlingen.

Opbrengstgericht werken wordt door de inspectie van onderwijs al jaren gezien als voorwaarde voor succesvolle leeropbrengsten. De data worden nadrukkelijk ook gebruikt om leerlingen zicht te bieden op de eigen leerresultaten en meer 'eigenaarschap' te geven over het eigen leerproces en leerstrategieën. Dit is tevens de kern van de methode 'Leren Zichtbaar Maken' van onderwijswetenschapper John Hattie die door De Catamaran wordt gebruikt om leerlingen eigenaarschap te geven over het leren.

Talentontwikkeling

De drie scholen zetten sterk in op brede talentontwikkeling. Er is onderzoek gedaan naar de effecten van kunst- en cultuuraanbod aan kinderen die dit niet vanzelfsprekend krijgen aangereikt. Cultuureducatie draagt bij aan de ontwikkeling van leergebied overstijgende vaardigheden, zoals analyseren, creëren en reflecteren. Er zijn positieve effecten gemeten op samenwerking, sociale vaardigheden en zelfvertrouwen (Onderwijsraad & Raad voor Cultuur, 2012; Klooster, Jonkman & Tierolf, 2017). Het zijn precies deze effecten die de scholen ervaren,

wanneer hen gevraagd wordt naar de effecten van het Verlengde Dag Arrangement. Voor wat betreft de extra schooltijd komt uit de literatuur naar voren dat er randvoorwaarden zijn waaraan moet worden voldaan om effect te sorteren, zoals het verzwaren van het curriculum en het aanpassen aan de doelgroepen en specifieke achterstanden (CPB, 2016).

Thuisbetrokkenheid

De drie Rotterdamse scholen trachten via allerlei activiteiten ouders op school te krijgen en ouders te informeren over de ontwikkelingen op school en individuele leerlingen. De scholen stimuleren – de een meer dan de ander – dat ouders thuis (meer) interesse tonen voor hetgeen hun kinderen meemaken op school. Onderzoek toont aan dat met name de 'thuisbetrokkenheid' leidt tot hogere prestaties van leerlingen en dat ouders geen gerichte opleiding nodig hebben om de prestaties van hun kinderen te verhogen. Ouders die zich betrokken tonen bij de school ondersteunen daarmee het sociaal gedrag en de leermotivatie van hun kinderen (Hooge & Menheere, 2010).

Onderzoekers constateren dat naarmate leerkrachten vaker ouders benaderen, ouders meer geneigd zijn om ook te investeren in het school(se) leven van hun kinderen. Dit is onafhankelijk van de klas waarin de kinderen zitten en de sociaaleconomische achtergrond van de ouders. Voor het versterken van het contact met ouders is het afleggen van huisbezoeken een kansrijke methode om ouders te betrekken (Veenman, 2007) en ook dit doen de scholen in de praktijk.

Gemengde leerlingpopulatie

Scholen met een gemengde leerlingpopulatie komen in de literatuur als succesvol naar voren als zij sterke gedeelde waarden hebben en een 'wij-gevoel' benadrukken (Jerald, 2006). De Onderwijsraad typeerde dit wij-gevoel in 2017 als 'wij zijn van deze school, met deze waarden normen, gewoontes en activiteiten'. De drie Rotterdamse

scholen sluiten aan bij deze inzichten, maar wel ieder op een eigen manier. De Catamaran past bij het model dat de Onderwijsraad typeert als 'Convergentie en Nederlander zijn voorop': school als motor van individueel talent, ongeacht achtergrond. Met het motto dat niet de herkomst, maar de toekomst het uitgangspunt is'. De Valentijnschool en 't Prisma passen bij een model met 'Aandacht voor diversiteit centraal'. Dit zijn volgens de Onderwijsraad scholen die zich profileren met hun gemengde populatie, bijvoorbeeld als wereldschool of als een verzamelplaats van culturen. Deze scholen gaan uit van Nederlandse normen en waarden, met aandacht voor diverse levensovertuigingen. De visie is juist dat de pluriformiteit (en waarde) van geloofsbeleving en cultuur erkend en benoemd worden.

Differentiëren in de klas

Een aantal factoren is minder genoemd, dan op basis van literatuur of beleidsstukken van de scholen was verwacht. Dat geldt bijvoorbeeld voor differentiëren in de klas. Op de drie scholen wordt wel degelijk rekening gehouden met verschillende niveaus in klas. Leerlingen die zwakker presteren krijgen extra ondersteuning en voor leerlingen die bovengemiddeld presteren is er extra uitdaging. Dat differentiëren belangrijk is, lijkt ingeslepen in de dagelijkse praktijk, waardoor geïnterviewden het mogelijk weinig expliciet benoemden als succesfactor.

Aandacht voor taal

Datzelfde geldt voor de aandacht voor taal. Deze factor is benoemd door leerkrachten van de onderbouw, maar door de andere teamleden relatief weinig genoemd als succesfactor. In de praktijk vervlechten de drie scholen aandacht voor taal door vrijwel alle lesactiviteiten, vanaf de eerste dag op school tot aan het laatste uur in de VDA en cultuurlessen. Wij durven te concluderen dat de brede aandacht voor taal, net als een positief pedagogisch klimaat, het fundament is onder het onderwijs op de drie scholen.

- 6 Met dit onderzoek hebben we teruggekeken op de drie jaren dat de scholen bovengemiddelde resultaten hadden.
- 7 Een ouderconsulent wordt ook wel 'medewerker ouderbetrokkenheid' genoemd.
- 8 De overgrote meerderheid van de leerlingen van de Valentijnschool heeft een islamitische achtergrond, veel van de ouders komen (oorspronkelijk) uit Turkije en Marokko. Op 't Prisma is sprake van een gemengde leerlingpopulatie en De Catamaran heeft, mede door de schakelklassen, leerlingen met 'roots' uit 54 landen.

OBS 'T PRISMA

In dit hoofdstuk presenteren we de uitkomsten van het onderzoek op basisschool 't Prisma. In elke paragraaf behandelen we een ervaren succesfactor. De verschillende succesfactoren zijn voornamelijk gebaseerd op de factoren die het onderwijsteam en de ouders zelf benoemen in de interviews en enquête¹¹. Zowel de observaties als de interviews zijn benut om in kaders te illustreren hoe bepaalde factoren in de praktijk van de school worden ingezet.



IN HET KORT



210 LEERLINGEN

29%

LEERLINGGEWICHT
2017-2018

536.4

GEM. CITOSCOREN
2017-2018



36 MEDERWERKERS

De volgende ervaren succesfactoren zullen we achtereenvolgens nader toelichten:

- Positief pedagogisch klimaat
- Nabijheid en aandacht voor welbevinden
- Professioneel vertrouwen
- Leergemeenschap
- Opbrengstgericht werken
- Korte lijnen naar de ouders
- Het ontdekken van andere talenten via Verlengde Leertijd

¹¹ In totaal vulden 13 medewerkers van 't Prisma de enquête in.

HENK VAN DIJK & STEFAN KATTENBERG



► **Wees eigenzinnig, kies een visie, doe het samen en leer van elkaar. Dat is wat OBS 't Prisma aan andere scholen zou adviseren. En veel aandacht schenken aan kunst- en cultuuronderwijs, een van de succesfactoren van het Prisma. Directeur Henk van Dijk en adjunct-Directeur Stefan Kattenberg zijn al hun hele loopbaan actief in het basisonderwijs. Beiden begonnen ze als leerkracht en sinds 2014 vormen ze samen de directie van de school in Hoogvliet.**

Op de vraag wat Henk en Stefan van de casestudy vonden, antwoorden ze eensgezind: niet zo bijzonder. En dat bedoelen ze niet verkeerd. Ze hebben gewoon niet het idee dat hun school specialer is dan andere scholen. Trots zijn ze wel. Henk: "Zeker op onze leerkrachten. Wat zij hebben bewerkstelligd met elkaar. Maar daarvoor hoeven wij niet in de krant. Geef de lintjes aan de mensen voor de klas of zorg dat er een goede cao voor ze komt."

Ervaring als leerkracht

Beide directieleden hebben als leraar voor de klas gestaan. "Dat heeft niet elke directeur meegemaakt en draagt erg bij in je visieontwikkeling", legt Stefan uit, "Je weet uit ervaring wat leerkrachten moeten doorstaan. Het is makkelijk om dingen te roepen van hier gaan we naar toe. Maar als je de hele dag voor de klas staat met 25 kinderen, ben je soms ook gewoon uitgepierd." Het eerste uitgangspunt was rust in het team te krijgen en met elkaar op één lijn te komen. Dit hebben ze bereikt door veel met mensen te spreken. Bij de introductie van nieuwe plannen is gesproken alle sleutelfiguren in de school. Henk: "De leerkracht is de professional, zij willen, heel terecht, autonomie." Maar ook dat vinden Stefan en Henk niet uniek, maar logisch. Ze willen niet top-down werken maar het samen doen. "Je moet mensen erbij betrekken. Leerkrachten, ouders en kinderen. Voorheen lag dat verder uit elkaar. We hebben geprobeerd om iedereen bij elkaar te krijgen."

Het beste voor de kinderen

Bij alle beslissingen op 't Prisma ligt er één belangrijke vraag ten grondslag: is het goed voor de kinderen? Of het nou gaat over de invoering van een nieuwe methode of het moment dat er iets moet worden aangeschaft voor in de klas. Henk: "Als er goed over nagedacht is, dan staan wij overal voor open. Het gaat ons er niet om dat wij gelijk hebben. Als je

leerkrachten benaderd als professional, dan zie je dat ze vol met goede ideeën zitten." De intrinsieke motivatie van het team is sowieso hoog volgens Stefan. "Niemand loopt de kantjes ervan af. Bij bijeenkomsten zijn mensen enthousiast en bereid om te leren. Er worden goede vragen gesteld en er wordt van elkaar geleerd."

Eigenaarschap en feedback

Een van de succesfactoren uit het rapport is eigenaarschap van leerkrachten. De directie houdt in de gaten of de troepen meelopen en de hoofden dezelfde kant op staan. Daarbij hebben ze ook oog voor de gezondheid van het personeel. Stefan: "We sturen leerkrachten ook wel eens naar huis om vier uur. Dan hebben ze de hele dag al hard gewerkt. Het is belangrijk dat mensen aan hun eigen welzijn denken." Naast eigenaarschap is er op 't Prisma veel aandacht voor de ontwikkeling van een professionele cultuur. Er is nagedacht over hoe leerkrachten gezien willen worden door ouders en kinderen. "Niet iedereen doet daarin altijd het juiste. Maar fouten maken mag. Zie je een collega iets doen wat beter kan, praat er dan samen over. Kritiek geven is makkelijk, feedback geven is iets heel anders. Daar word je echt beter van met elkaar.", licht Henk de succesfactor toe.

Sterke oudercommissie

'Samen' en 'met elkaar' zijn woorden die vaak terugkomen tijdens het gesprek. Dat geldt ook voor de relatie met de ouders. Een van de conclusies toen Stefan begon in de directie was dat de ouders meer betrokken moesten worden. En dat is erg gewaardeerd. Inmiddels heeft 't Prisma een sterke oudercommissie met een kernteam van acht ouders en wisselende hulp erbij. De OC helpt met feestdagen en versieren bijvoorbeeld de school tijdens de Kinderboekenweek. "We kunnen echt veel dingen uit handen geven. Dat is heel

fijn, dan hebben leerkrachten meer tijd om er voor de kinderen in de klas te zijn. Iedereen doet waar hij het beste in is. Een win-win situatie dus.”

Kritisch denken

Kinderen op 't Prisma hoeven niet alles klakkeloos over te nemen. De school juicht kritisch denken toe. Stefan: ‘Anders zijn mag. Ook in de manier waarop je denkt. Wil je een andere uitwerking proberen, dan mag dat. Zelf leren, ontdekken en ondernemen is heel waardevol. Dat zie je ook tijdens de les. Kinderen durven te vragen en wachten niet allen maar af. Dat is bijzonder.’

Samenwerken en netwerken

Ondanks de bescheidenheid van de directie is het een feit dat de cito-scores van leerlingen van 't Prisma boven de bovennorm van de inspectie liggen. Henk en Stefan willen zeker niet onder het gemiddelde scoren, maar vinden de hoogte niet zo belangrijk. ‘Onderwijs is meer dan alleen rekenen en taal. We willen dat kinderen die bij ons van school komen ondernemend zijn, kunnen presenteren, kunnen samenwerken en kunnen netwerken. Dat zijn niet alleen belangrijke eigenschappen om een vak goed te kunnen doen, maar ook voor de toekomst.’ Want, zo redeneert 't Prisma, de leerlingen van nu werken niet meer

veertig jaar bij één bedrijf. Veel worden zzp'er die hun eigen netwerk moeten onderhouden en met verschillende culturen moet kunnen omgaan. ‘We willen optimistische burgers afleveren voor de toekomst die bijdragen aan een sociale samenleving met zorg voor elkaar. Dat kun je niet uitdrukken in een cito-score.’

Gelijke kansen en verschillende culturen

Hoogvliet is een wijk met veel verschillende culturen. 't Prisma heeft als uitgangspunt dat elke cultuur zijn eigen waarheid heeft. Henk: ‘Dat hoeft niet jouw eigen waarheid te zijn, maar kinderen moeten wel de waarde herkennen en erkennen van een andere cultuur. Want als je in Rotterdam woont, moet je met iedereen kunnen samenwerken. Er moet respect zijn. Daar is te weinig aandacht voor op scholen. Wij doen dat heel bewust wel. Daarmee zorgen we dat deze kinderen gelijke kansen krijgen. Ik denk dat wij dat goed vertaald hebben in ons schoolplan.’

Kunst- en cultuureducatie

In het schoolplan is, in navolging van de theorie van professor Van Heusden uit Groningen, ook veel ruimte voor kunst- en cultuureducatie. Kinderen leren hoe ze hun eigen culturele bewustzijn kunnen vormen en dat ze weten wie ze zijn,

waar ze vandaan komen en hoe ze zich verhouden tot andere culturen. Dit wordt bekostigd door middel van subsidie. Ieder jaar wordt het leerplan bijgeschaafd en uitgevoerd in alle groepen. Groep 1 en 2 focust op jezelf, groep 3 en 4 op de weg naar school, groep 5 en 6 richt zich op Hoogvliet en groep 7 en 8 op Rotterdam. Leerlingen doen bijvoorbeeld een flashmob op de markt of bezoeken het Centraal Station. Stefan: ‘Ze leren in de publieke ruimte, dat is leuk en anders. Maar de achterliggende boodschap is: hoe kun je als jongere van 't Prisma straks optimistisch bijdragen aan de samenleving. Dat doe je niet door te hangen op een metrostation. Dat proberen we ze bij te brengen.’

Meer dan een programma

Tot slot benadrukken Henk en Stefan dat onderwijs meer is dan het uitvoeren van een programma. Het gaat erom dat een school een hart heeft, dat je voelt dat iedereen hun best doet en dat de kinderen plezier hebben. Om dat goed te kunnen doen, moet je je doelgroep kennen. Henk: ‘We zijn bewuster gaan kiezen, samen met het team. Wat past er bij deze wijk, wat werkt er met deze kinderen. Daarin moet je eigenzinnig zijn en je angst loslaten. Stichting BOOR, onze werkgever, stimuleert dat ook.’



3.1 POSITIEF PEDAGOGISCH KLIMAAT

De respondenten van de enquête zijn het unaniem eens met het idee dat een positief pedagogisch klimaat bijdraagt aan de leerresultaten. Het belang van een positief pedagogisch klimaat zien we ook naar voren komen als we onze blik richten op de reacties van respondenten op andere stellingen uit de enquête. Zo is er eensgezindheid ten aanzien van de stelling dat veel aandacht voor het aanleren van positief gedrag een succesfactor is, bijvoorbeeld tijdens sport en cultuurlessen (waarover meer in paragraaf 3.8). Als onderdeel van een positief pedagogisch klimaat noemen de respondenten verder het geven van positieve waardering op de leerwinst een belangrijke succesfactor van 't Prisma. In onderstaande tabel is te zien dat alle respondenten van 't Prisma het 'zeer eens' of 'eens' zijn met deze stellingen. Ook in reactie op de open enquêtevraag welk element van de school men zou willen overdragen aan andere scholen, zijn de onderstaande factoren benoemd.

Zie tabel 3

CULTURELE DIVERSITEIT

Een andere manier waarop 't Prisma investeert in een positief pedagogisch klimaat is rekening houden met culturele diversiteit. Om zo veel mogelijk kinderen bij activiteiten te betrekken, kiest de school ervoor om sommige activiteiten een andere naam te geven. Zo wordt Koningsdag een 'koningssportdag' genoemd, zodat Jehovahgetuigen mee kunnen doen. Na het kerstdiner volgt het 'nieuwjaarsbal' en met Pasen is het 'lentefeest', om

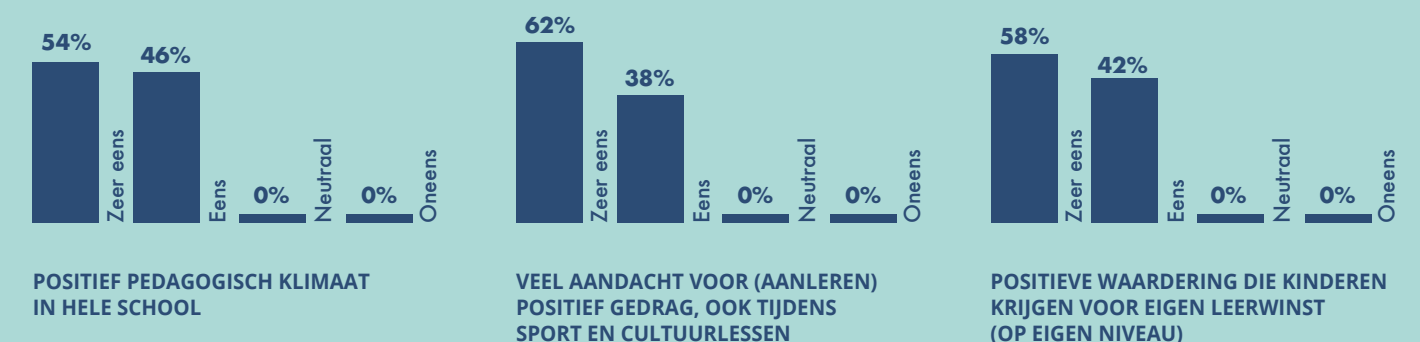
kinderen van jehova's of met een islamitische achtergrond erbij te kunnen betrekken. Deze aanpassingen worden gedaan uit een combinatie van pragmatische en normatieve overwegingen, namelijk zoveel mogelijk kinderen erbij betrekken en niemand willen uitsluiten maar inclusief proberen te zijn. Dat wil overigens niet zeggen dat er geen aandacht is voor de christelijke en Nederlandse cultuur. De nadruk ligt op een gelijke en respectvolle behandeling van alle kinderen.

► **“Het principe is: hoe kunnen we zo veel mogelijk kinderen mee laten doen? We proberen met iedereen rekening te houden, maar er is ook geen geloofsovertuiging die het gaat overnemen. We volgen de Joods-Christelijke agenda en bij feestdagen gebruiken we mooie taalkundige vondsten. Zoals Sport-Koningsdag.” - directeur**

► **“Voor de leerkrachten zijn alle kinderen gelijk, en zal een kind nooit anders benaderd worden op basis van zijn achtergrond. Er wordt gevoeld en gepredikt dat er respect voor iedereen is. We stellen ons pragmatisch op en kijken naar wat er werkt, zo ook met feestdagen. Als er meer kinderen komen door enkele aanpassingen dan voeren we die door.” - vrijwilliger en gepensioneerde leerkracht**

► **“Er zijn een stuk of vijftien kinderen van jehovagetuigen, die met veel feestdagen niet meedoen. Er is dan een kerstbrunch zonder hen, maar om te compenseren is er ook een nieuwjaarsbal in plaats van een kerstdisco zodat er meer kinderen mee kunnen doen. Er is alternatief materiaal voor jehova's in de klassen. Zo kunnen ze een sneeuwpop knutselen in plaats van een kerstman.” - stagiaire**

TABEL 3 IN HOEVERRE DRAGEN ONDERSTAANDE FACTOREN BIJ AAN HET SUCCES VAN DE SCHOOL?



Tabel 3: Antwoorden op enquêtevragen van medewerkers OBS 't Prisma

Bij ons vinden we pijn doen luf
we blijven van andere kinderen af

Wij proberen elkaar geen
pijn te doen...
maar als het wel gebeurt
dan zorgen we voor elkaar!

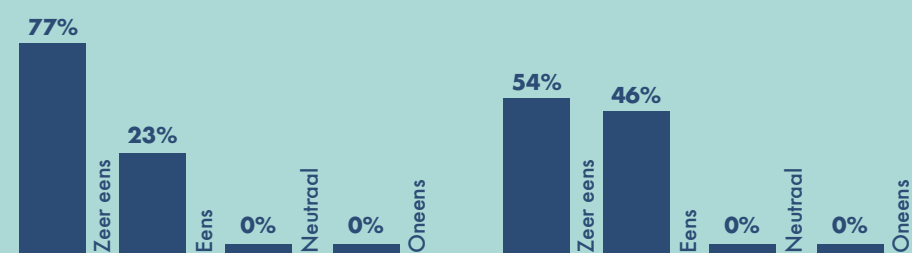


DUIDELIJKE REGELS EN STRUCTUUR

Duidelijke regels en structuur vormt een belangrijk onderdeel van het positief pedagogische klimaat op 't Prisma. Alle respondenten die hebben deelgenomen aan de enquête zijn het hiermee (zeer) eens. Ook zijn alle respondenten van mening dat de school een rustige leeromgeving biedt voor de kinderen en dat dit bijdraagt aan het succes. In onderstaand tabel zijn de percentages weergegeven.

Zie tabel 4

TABEL 4 IN HOEVERRE DRAGEN ONDERSTAANDE FACTOREN BIJ AAN HET SUCCES VAN DE SCHOOL?



DUIDELIJKE REGELS EN STRUCTUUR

RUSTIGE LEEROMGEVING EN VOORKOMEN VAN AFLEIDING

Tabel 4: Antwoorden op enquêtevragen van medewerkers OBS 't Prisma

HOE?

Rust en regelmaat is voelbaar aanwezig door het hele schoolgebouw. Met name de rust in de gangen en leslokalen is opvallend. Kinderen luisteren goed en doen over het algemeen goed mee. De nadruk op rust uit zich niet in een 'platgeslagen' of gedwongen rustige sfeer. Als we door de school lopen zitten er kinderen in de gang breeduit te spelen. Het speelgoed ligt overal en dat wordt niet als een probleem gezien. In groep 1/2 slaagt de juf erin om een rustige leeromgeving te creëren voor de kleuters. Als er rumoer is onder de kleuters gaat de juf niet direct en voortdurend over op corrigerende opmerkingen. Op een natuurlijke manier weet ze de aandacht op zulke momenten weer terug te pakken door iets interessants te vertellen en de nieuwsgierigheid te prikkelen. Als de kleuters het antwoord op een vraag weten mogen ze niet voor hun beurt spreken. Als dat gebeurt onderbreekt de juf subtiel met een 'sssst' en de fluisterende boodschap: "Als je het weet, mag je je vinger opsteken". De aandacht voor regels zien we ook in de gangen. Bij elk klaslokaal hangt een papier met 10 gouden regels. Een voorbeeld:

EEN VOORBEELD

1. We zijn vriendelijk voor elkaar.
2. We accepteren elkaar zoals we eruitzien, anders zijn is leuk.
3. Een fout maken kan gebeuren, we maken allemaal fouten.
4. Iedereen helpt mee de sfeer zo te krijgen en te houden dat iedereen zich prettig voelt.
5. We respecteren elkaars of andermans eigendommen.
6. We laten iedereen in zijn of haar waarde, we gebruiken geen scheldwoorden of bijnamen.
7. Iedereen mag meedoen.
8. Als je iets dwars zit, praat je erover met degene om wie het gaat of met de leerkracht of je ouder(s)
9. Bij een ruzie probeer je er eerst samen uit te komen, lukt het niet dan ga je naar de leerkracht of de overblijfskracht.
10. Als je ziet dat een kind gepest wordt, dan vertel je dat aan de leerkracht of aan de overblijfskracht. Dat is dan geen klikken! En als je het durft, mag je er best zelf iets van zeggen.

Een stagiaire op 't Prisma geeft een aantal voorbeelden van duidelijke regels en legt uit dat de aandacht hiervoor al bij de jongste klassen begint:

► **"Hier (aan regels) wordt veel aandacht aan geschonken, vanaf de kleuters. Kinderen moeten met twee woorden spreken en leren respect te hebben voor leerkrachten. De kinderen hoeven niet in één keer alle regels en vaardigheden onder de knie te hebben. Ze krijgen het in stapjes aangeboden en er wordt consequent opgetreden. Pestgedrag wordt kortaat aangepakt."**

Een veilig schoolklimaat draagt bij aan de leersuccessen van leerlingen.

Regels, discipline en structuur moeten volgens medewerkers van de school via een veilig schoolklimaat bijdragen aan de leersuccessen van kinderen. Zo noemen drie medewerkers veiligheid in reactie op de vraag welke succesfactoren zij zouden willen overdragen aan andere scholen in kwetsbare wijken. En in interviews leggen leerkrachten uit dat en hoe veiligheid bijdraagt aan leersucces.

► **"Kinderen vinden het fijn als je grenzen stelt. Een leraar moet lief, maar ook streng zijn. Consequent corrigeren, verwachtingen uitspreken en uitleggen waarom er regels zijn is daarbij belangrijk. (...) In de klas gaat veel aandacht uit naar goede afspraken over met elkaar omgaan en veiligheid. Dan kunnen kinderen de aandacht beter vasthouden voor de les."**

► **"Eerst een veilig klimaat op school, dan pas cognitieve prestaties. We schakelen snel naar ouders als er sprake is van spanningen tussen leerlingen."**

Ook een betrokken ouder wijst erop dat kinderen zich veilig voelen en ervaart dat de school adequaat reageert op pestgedrag.

"Kinderen voelen zich veilig en thuis op school. Als er dingen spelen dan wordt dat bespreekbaar gemaakt. Soms aan de hand van een verhaaltje. In de kleuterklas is er een project over pesten. En er wordt snel gereageerd als zich iets voordoet tussen kinderen. Mijn zoon werd veel afgeleid door een klasgenootje. Toen mijn vrouw hierover aan de bel trok, kreeg mijn zoon een andere plek in de klas en had hij het weer naar zijn zin. Het team onderneemt gelijk actie als er iets is en dat merk je als je veel over de gangen loopt. Problemen met en tussen kinderen sudderen niet door. Ze zitten echt kort op de bal."





3.2 NABIJHEID EN AANDACHT VOOR WELBEVINDEN

Naast een positief pedagogisch klimaat, wijzen respondenten in de enquête op het belang om zich als medewerker 'te verdiepen in het kind en zo een goede band op te bouwen' en het belang van een 'warm hart naar kinderen zonder vooroordelen'. Ook tijdens onze observaties viel het ons op dat leerkrachten de kinderen liefdevol benaderen en begripvol en geduldig te communiceren. De aandacht voor welbevinden zien we ook terug in de zorg voor en betrokkenheid naar de kinderen.

ARMOEDE EN CRIMINALITEIT

Leerkrachten voelen zich verantwoordelijk om iets te betekenen als zij signalen opvangen dat een kind hinder ondervindt van problemen als armoede en criminaliteit. Leerkrachten geven dergelijke kinderen vaak wat extra aandacht. Als een kind minder goed presteert, gaan leerkrachten na wat daarachter schuilt. De leerkrachten kennen alle leerlingen en zijn daardoor goed in staat om 'opvallende leerlingen' met elkaar te bespreken. De leerkrachten formuleren het als volgt:

► **"In de wijk bestaan veel problemen, zoals criminaliteit, vandalisme en armoede. Recent was er nog ingebroken op de school. De leerkrachten doen vaak wel wat met dit soort problemen, helemaal als ze de klas mee ingenomen worden. Zo wordt er bijvoorbeeld gesproken over gezinnen waar armoede heerst. Als het nodig is, wordt hier met ouders over gesproken. Niet alle ouders staan hier altijd voor open, maar de school besteedt er wel aandacht aan en probeert contact te maken. Het is moeilijk, veel van deze problemen bestaan heel onderhuids. De school kan wel altijd op grotere signalen reageren, zoals blauwe plekken bij een kind. Leerkrachten geven zo'n kind vaak wat extra aandacht door middel van een aai over de bol of een knuffel in de klas. Het is ook wel te merken aan kinderen dat ze ook problemen meekrijgen, als ze bijvoorbeeld geen zin hebben in de vakantie."**

► **"Als leerkracht neem je ook de tijd om kinderen te begeleiden met wat er bij hen thuis speelt. De driehoeksamenwerking tussen kind, leerkracht en ouder moet sterk blijven. Als het nodig is, wordt er doorverwezen naar een maatschappelijk werker. Als de zorgen blijven gaat de leraar met het zorgteam bekijken wat een leerling nodig heeft. Alles moet in ieder geval in goed overleg met ouders, die moeten zich er ook prettig bij voelen om contact op te nemen als zij merken dat het niet zo goed gaat met het kind."**

PERSOONLIJK EN WARM CONTACT

Zoals uit onderstaande citaten blijken, noemt een leerkracht en een ouderconsulent dat het contact met de kinderen persoonlijk en warm is. De leerkracht vergelijkt het met een andere school waar zij werkzaam is geweest en waar dit minder vanzelfsprekend is. Uit de citaten blijkt dat aandacht voor het welbevinden van de leerlingen op 't Prisma zeer belangrijk is.

► **"De kinderen zijn dankbaar. Ze knuffelen mij en herkennen mij jaren later nog. Ze vertellen mij dat ze het leuk vinden bij mij en dat zij van mij houden." - ouderconsulent**

► **"Op een andere school waar ik stage liep was ik minder gelukkig, ondanks dat die school in het veilige Hellevoetsluis stond. Hier op 't Prisma krijg je meer liefde van de kinderen terug. Kinderen zijn niet verwend. Je merkt dat ze blij zijn. Ze geven je een knuffel aan het eind van de dag en zijn blij met een sticker." - leerkracht**

Verdiepen in het kind en zo een goede band op te bouwen.

3.3 PROFESSIONEEL VERTROUWEN

Medewerkers spreken hun vertrouwen uit in de directie en de IB'ers. Typerend voor het professioneel vertrouwen op 't Prisma is dat ook stagiaires hiervan profiteren. Er is namelijk ook vertrouwen in deze jonge mensen waardoor zij volwaardig op gelijkwaardige basis mee mogen doen in het onderwijsproces.

► **"De IB'ers op de school zijn heel erg goed. Zij nemen veel administratieve taken over van de leerkrachten. De IB'er zet altijd alles goed op papier wat duidelijkheid geeft aan het team. Hierdoor is er meer ruimte voor lesgeven." - leerkracht**

► **"De directie weet dat ze het team de ruimte moeten geven en de vrijheid om bepaalde keuzes te maken. In plaats van bovenaf te sturen geven ze ruimte om gezamenlijk te ontwikkelen. De directie vraagt ook advies aan de medewerkers." - IB'er**

► **"Je wordt goed geholpen door collega's en je bent gelijk onderdeel van het team. Dat was een prettig gevoel. Ik werd niet behandeld als stagiair, maar als gelijkwaardige collega meegenomen in de werkzaamheden. Er is een sterk wij-gevoel op de school." - stagiaire**

STERKE BAND ONDER COLLEGA'S

In de interviews komt een vergelijkbaar beeld naar voren. Alle medewerkers hebben een goede klik met elkaar volgens een kleuterjuf. Deze goede onderlinge verhoudingen worden als zeer belangrijk ervaren. Een gepensioneerde vrijwilliger stelt liever een "rotklas met fijne collega's" te hebben dan een "fijne klas met rotcollega's". In de interviews spreken betrokkenen ook over een sterke band onder collega's (soms zelfs vriendschappelijke relaties). Zoals uit onderstaande citaten blijkt kenmerken de intercollegiale verhoudingen zich verder door een goede samenwerking waarin sprake is van openheid, vertrouwen, eerlijkheid, behulpzaamheid en veiligheid zoals uit de onderstaande citaten blijkt.

► **"Alles wat er op de school gebeurt, is echt een team effort. Bij problemen, zowel persoonlijk als met de kinderen, kun je bij elkaar terecht. Samenwerken is een belangrijk thema. Veilig bij elkaar zijn is hierin erg belangrijk. Het spreken met elkaar gebeurt vaak ongeorganiseerd, lekker tussen de lessen door of in de pauze, maar ook in georganiseerde overleggen." - leerkracht**

► **"Een andere succesfactor is dat het team zeer goed samenwerkt en op elkaar vertrouwt." - IB'er**

► **"Ik krijg een veilig gevoel doordat collega's elkaar helpen. Docenten zijn eerlijk naar elkaar toe. Zij vallen elkaar niet af. Je geeft de ander feedback om hem te helpen." - leerkracht**

► **"Het team kan het goed met elkaar vinden. Collega's zijn heel open naar elkaar over wat er niet goed gaat en men is heel bereid om elkaar te helpen. Iedereen komt met een oplossing. Anderen bieden bijvoorbeeld aan om een kind dat stoort in de klas te nemen met een timeout. De samenwerking vind ik hier beter dan op de andere twee scholen waar ik eerder stageliep." - stagiaire**

► **"Collega's nemen de tijd voor stagiaires en beginnende leerkrachten. Stagiairs worden goed opgenomen in het team. Ze krijgen hulp aangeboden, mogen gelijk in de lerarenkamer komen en mee vergaderen." - leerkracht**

VRIJWILLIGERS EN HECHTE COLLEGA'S

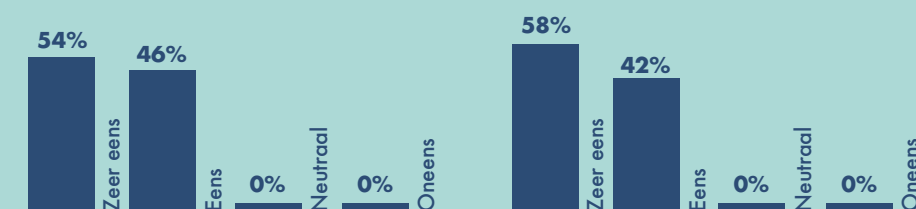
Opvallend is ook dat de meeste medewerkers al vele jaren met veel tevredenheid werkzaam zijn op 't Prisma. Een aantal collega's is afgelopen jaren met pensioen gegaan, maar opvallend is dat verschillende medewerkers na het bereiken van hun pensioengerechtigde leeftijd als vrijwilligers zijn gebleven op de school. Inmiddels werken zij allebei bijna vijftig jaar op de school. Als vrijwilliger bieden ze nu verschillende vormen van onderwijsondersteuning. Uit de enquête komt naar voren dat de inbreng van ervaren teamleden zeer gewaardeerd wordt. Zo is in tabel 5 te zien dat alle medewerkers van mening zijn dat ervaren teamleden minder ervaren collega's ondersteunen. Deze samenwerking en ondersteuning kan gezien worden als een blijk van professioneel vertrouwen. Een betrokken ouder deelt deze indruk:

► **"Die meester is gepensioneerd en loopt hier nog twee dagen in de week rond. Dat geeft rust en ervaring, omdat hij hier 40 jaar heeft gewerkt."**

Zie tabel 5

Het professioneel vertrouwen beperkt zich niet tot de ondersteuning van oudere medewerkers aan leerkrachten die minder lang op de school werken. De samenwerking en onderlinge steun is breder dan dat. We zagen al dat er ook vertrouwen is in de directie, de IB'ers en de stagiaires. Maar ook in meer algemene zin geldt dat dat de leerkrachten van elkaars deskundigheid profiteren, zoals blijkt uit tabel 3. Daarnaast blijkt uit de open antwoorden van de enquête dat er een goede, hechte sfeer is in het team waarin collega's zich hulpvaardig naar elkaar opstellen.

TABEL 5 IN HOEVERRE DRAGEN ONDERSTAANDE FACTOREN BIJ AAN HET SUCCES VAN DE SCHOOL?



ERVAAREN TEAMLEDEN ZIJN 'ONZE PIJLERS', ZIJ ONDERSTEUNEN MINDER ERVAAREN COLLEGA'S

ONZE LERAREN PROFITEREN VEEL VAN ELKAARS DESKUNDIGHEID

Tabel 5: Antwoorden op enquêtevragen van medewerkers OBS 't Prisma



GOEDE LEERKRACHTEN

De twee gepensioneerde medewerkers en de twee IB'ers merken op dat er op 't Prisma goede leerkrachten werken. Ze beschikken over de benodigde kennis, houding en vaardigheden, zoals brede vakinhoudelijke kennis, pedagogische en didactische vaardigheden (onder meer om methodes niet zondermeer klakkeloos te volgen), reflectievermogen, weten de rust, orde en structuur te bewaren, duidelijk de regels te benoemen en consequent te handhaven en kan goed omgaan met ouders.

► “Er zijn hier vijf gepensioneerde leerkrachten vrijwillig actief. Die hebben zo veel kennis. Daar sturen wij ook op aan. Het is een ‘drain of knowledge’ en levenservaring, zij hebben veel voor de maatschappij gedaan. Hun vrijwillige bijdrage is goed voor de jongere leerkrachten en voor ons. En ook voor henzelf, als erkenning na 43 jaar in dienst te zijn geweest.” - directeur

Hoewel er op deze aspecten nog wel verschil van kwaliteit tussen leerkrachten zit, geldt voor alle medewerkers dat ze hart voor de zaak hebben en dat is het allerbelangrijkste volgens een gepensioneerde leerkracht, die nog vrijwillig werkt op de school. Alle leerkrachten zullen volgens de vrijwilligers en de IB'ers net het stapje extra doen dat nodig is. Er is veel bevlogenheid. Mensen werken er niet alleen om hun brood ermee te verdienen, ze houden van hun vak.

EIGENAARSCHAP VAN LEERKRACHTEN

Deze eigenschappen van het personeel maakt professioneel vertrouwen ook makkelijker. Daardoor staan mensen er nooit alleen voor. Niet alleen durft men anderen om hulp te vragen. Men kent ook de kwaliteiten van andere collega's.

Daarbij is er ook sprake van erkende ongelijkheid. Mensen hebben inzicht in de kwaliteiten van collega's. Ze zijn zich bewust dat -en hoe- ze elkaar op basis van verschillende kwaliteiten en karakters kunnen aanvullen. De directie stuurt op eigenaarschap van leerkrachten en kiest bewust voor dienend leiderschap.

► “Het is belangrijk om elke medewerker in zijn kracht te zetten. We hebben facilitators, doeners, bedenkers, uitvoerders en de enthousiastelingen die gek kunnen doen. Het is belangrijk om de verschillende karakters en persoonlijkheden goed in te zetten. Dit gebeurt op basis van mensenkennis en wordt door het team als ‘natuurlijk’ ervaren.” - gepensioneerde vrijwilliger

► Minstens zo belangrijk is het principe van de gedeelde verantwoordelijkheid. In het team leeft een verantwoordelijkheidsgevoel van alle medewerkers voor alle kinderen. Dat betekent dat als het nodig is er soms ook kinderen worden aangesproken uit andere klassen.

HOE?

Het team van 't Prisma werkt al lang samen en heeft veel vertrouwen in elkaar. De samenwerking tussen de teamleden is enkele jaren geleden sterker geworden na het bij elkaar plaatsen van de onder- en bovenbouw in een gebouw. Dit heeft volgens de geïnterviewden bijgedragen aan de goede resultaten. Een inmiddels gepensioneerde leerkracht vertelt dat toen de vorige directeur tijdelijk uitviel “iedereen de verantwoordelijkheid voelde om meer taken op zich te nemen. Niemand verzette zich. Iedereen zette een stapje harder en hierdoor gingen de resultaten ook omhoog.”

► “Er is een gedeeld verantwoordelijkheidsgevoel bij docenten. Docenten voelen zich niet alleen verantwoordelijk voor hun eigen klassen, maar spreken ook andere kinderen buiten hun klas aan, onder andere als zij zich niet netjes gedragen.” - leerkracht

Er is een gedeeld verantwoordelijkheidsgevoel bij docenten.

► “Alle leerlingen zijn ook bij alle leerkrachten bekend. Hierdoor kun je elkaars kinderen aanspreken op ongewenst gedrag. Naast dat je toch alle kinderen al kent, zijn er aanvullende informatiestukken beschikbaar voor de overdracht van klassen naar een nieuw leerjaar.” - directeur

► “Het is bij 't Prisma heel gebruikelijk om elkaars leerlingen aan te spreken. Dat is niet op alle scholen zo. De leraren maken momenteel ook afspraken over hoe zij een doorgaande lijn inbouwen waarin ze leerlingen volgens hetzelfde systeem corrigeren en regels toepassen.” - stagiaire

De gedeelde verantwoordelijkheid heeft ook tot gevolg dat leerkrachten elkaar niet zullen afvallen. Er is een vertrouwen in elkaars oordeel.

► “Als een medewerker (leerkracht of niet-leerkracht) van de school een kind ‘straf’ geeft, dan zal de leerkracht van dat kind nooit hier tegenin gaan. Er is een blind vertrouwen in elkaar wat dit betreft.” - gepensioneerde vrijwilliger



3.4 LEERGEMEENSCHAP

Op 't Prisma is er veel aandacht voor het gezamenlijke leerproces. Het bespreken van de leeropbrengsten met teamleden en het bespreken met de directie wordt door een ruime meerderheid van de respondenten gezien als een succesfactor van 't Prisma.

Zie tabel 6

Een open gesprek hierover voeren, vraagt om professioneel vertrouwen en dat is zoals we in de vorige paragraaf gezien hebben voldoende aanwezig. Daarnaast en daarmee samenhangend is het noodzakelijk dat het onderwijspersoneel fouten mag maken en bespreken om ervan te leren.

GEEN TABOE OP FOUTEN

Ook uit de interviews komt naar voren dat er een veilige schoolcultuur is waarin fouten maken geen taboe is, maar onderdeel uitmaakt van leer- en verbeterprocessen. We zien daarin een zelfkritische houding. Zo stelt de directie:

► **“Fouten maken mag. We doen vaak dingen fout, maar daar leren we van. De school blijft altijd nadenken over wat er beter kan. Zo worden onderdelen van de CITO geëvalueerd en wordt er gekeken naar waarin de school achterblijft.”**

Dat fouten maken erbij hoort blijkt ook uit het gegeven dat de school niet zozeer een cultuur is met afrekenmechanismen, maar een cultuur met vooral feedbackmechanismen zodat leerkrachten kunnen leren en groeien. In het Groot Team Overleg (GTO) wordt er met alle leerkrachten systematisch geëvalueerd en gereflecteerd per klas over successen en verbeterpunten. Leerkrachten voorzien elkaar vervolgens van tips. Hierdoor krijgen leerkrachten voortdurend inzicht in zowel de ontwikkeling van de klas als geheel als de ontwikkeling van individuele leerlin-

gen. Door leerkrachten zicht te bieden op cijfers en ontwikkelingen stelt de school randvoorwaarden om ook daadwerkelijk goed te kunnen evalueren en reflecteren.

NIEUWSGIERIG EN ONDERZOEKEND

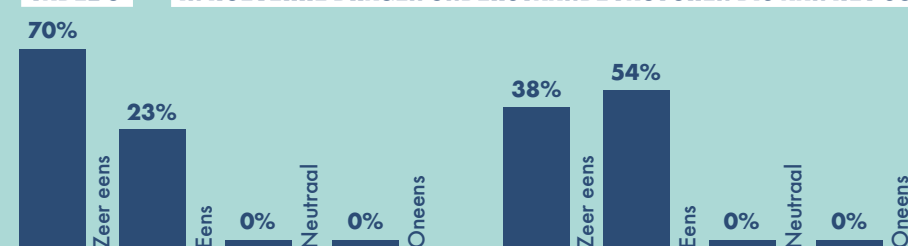
Het onderwijsteam heeft een nieuwsgierige, onderzoekende houding naar wat werkt bij wie. De ervaren IB'ers hebben een belangrijke rol bij het volgen van nieuwe interventies en wetenschappelijke inzichten. Zij zorgen dat de leerkrachten zich daar zo min mogelijk mee bezig hoeven te houden. De leerkrachten krijgen op hun beurt veel ruimte om op basis van praktijkervaring beslissingen te nemen. De leerkrachten hebben eigenaarschap over wat er in de klas gebeurt, vertelt de directie. Het accent ligt dus op gezamenlijk en van onderop leren en sturen.

► **“Leerkrachten kunnen altijd bij de directie terecht maar er wordt wel eigen initiatief en oplossend vermogen verwacht. Deze aanpak draagt eraan bij dat leerkrachten veel situaties zelf oplossen. Relatief weinig zaken worden buiten de school geplaatst, maar uiteraard zijn hier wel grenzen aan.” - directeur**

► **“Leerkrachten moeten ook methoden kunnen loslaten, zeker in groep 8. Het is belangrijk om in je aanpak aan te sluiten op het niveau van leerlingen. Er is dus veel ruimte om van elkaar te leren en van onderop te leren. Er wordt niet van bovenaf gestuurd hierin. Wel wordt er in de literatuur gekeken hoe andere scholen werken. Vervolgens kijken we wat we hiervan kunnen gebruiken, wat bij ons past zonder de methoden klakkeloos in te zetten.” - gepensioneerde vrijwilliger**

► **“Er wordt niet altijd vastgehouden aan één specifieke methode, maar er wordt ook een flexibele insteek verwacht van leerkrachten om de methode aan te passen als deze niet blijkt te werken (bij enkele leerlingen). Afwijkende methoden worden vaak met elkaar besproken als ze succesvol zijn geweest. Het afwijken is trouwens niet altijd een bewuste keuze, maar ook iets wat leerkrachten met meer ervaring vanuit zichzelf doen.” - leerkracht**

TABEL 6 IN HOEVERRE DRAGEN ONDERSTAANDE FACTOREN BIJ AAN HET SUCCES VAN DE SCHOOL?



LEEROPBRENGSTEN WORDEN IN TEAMVERBAND BESPROKEN EN GEANALYSEERD

LEEROPBRENGSTEN WORDEN MET DIRECTIE BESPROKEN EN GEANALYSEERD

Tabel 6: Antwoorden op enquêtevragen van medewerkers OBS 't Prisma

HOE?

In team overleggen bespreken alle leerkrachten - zoals al genoemd - successen en verbeterpunten. Als de cijfers in een klas zijn gestegen geeft de leerkracht een korte presentatie aan andere leerkrachten. In deze presentatie geeft de leerkracht aan hoe hij of zij de afgelopen periode heeft gewerkt. Ook probeert hij of zij het succes te verklaren. Bij een daling geeft de leerkracht een reflectie waarin hij of zij aangeeft wat er minder goed ging en hoe dit de volgende periode anders aangepakt gaat worden.

Na elke presentatie of reflectie is er ruimte voor de collega's om te reageren, bijvoorbeeld door tips en ideeën mee te geven en vragen te stellen. Deze uitwisseling kan in sommige situaties aanleiding geven om buiten het overleg het gesprek verder voort te zetten met de desbetreffende collega of om bij elkaar te observeren in de klas om elkaar zo van feedback te voorzien. Teamleden geven aan dat ze niet het gevoel hebben dat ze er alleen voor staan, omdat ze voelen dat ze ondersteuning krijgen van collega's.

3.5 OPBRENGSTGERICHT WERKEN

Opbrengstgericht werken is een volgende ervaren succesfactor. De focus ligt op de leerwinst en ontwikkelingsprocessen in plaats van op onderwijsresultaten. Hierdoor krijgen alle kinderen mogelijkheden om successen te ervaren. Zoals we in de vorige paragraaf hebben gezien worden de leeropbrengsten op systematische wijze besproken in teamverband in het Groot Team Overleg.

Een helder kader om te kunnen sturen, veranderingen en groei te monitoren.

► **“Het Groot Team Overleg staat aan de basis voor evaluaties binnen de school. Sinds het systeem is ingevoerd (6 jaar geleden zijn we gestart met de cyclus, sinds 2 jaar werken we met de volledig uitgewerkte versie), gaan de resultaten met sprongen vooruit. Het is een helder kader om te kunnen sturen, om elke (kleine) veranderingen en groei te monitoren. Docenten hebben dagelijks zicht op de prestaties en groei. Leerwinst zegt veel meer dan de behaalde resultaten van leerlingen.” - IB'er**



DIFFERENTIËREN

Op 't Prisma wordt er gewerkt met verschillende niveaus. Binnen een klas differentiëren leerkrachten tussen de verschillende niveaus van de leerlingen. Aan de verschillende niveaus zijn specifieke instructieniveaus gekoppeld:

- Categorie plus krijgt een extra opdracht of uitdaging
- Categorie groei krijgt een basisinstructie
- Categorie rood krijgt een extra instructie

Er worden drie niveaus gehanteerd, omdat het voor de leerkracht praktisch onmogelijk is om in de klas met meer niveaus te werken. Als een leerling buitengewoon hoog scoort of buitengewoon laag dan wordt deze als 'specifieke leerling' aange-merkt. Op dat moment wordt er een verrijkings- of ondersteuningsplan voor de leerling opgesteld.

WAT WERKT VOOR WIE?

Differentiëren uit zich ook in het aanreiken van verschillende leerstrategieën voor kinderen die sterker of juist zwakker presteren. Onderstaand citaat van een gepensioneerde vrijwilliger maakt duidelijk dat de school verder gaat dan het stellen van de vraag wat werkt voor de kinderen op 't Prisma. De vraag die de school zichzelf stelt is specifiek en preciezer, namelijk: wat werkt voor wie?

- **“Het werkt vaak goed voor zwakkere leerlingen om slechts één leerstrategie aan te leren. Op die manier kunnen ze vertrouwen opbouwen met het goed uitvoeren van die strategie en het levert hen ook tijdswinst op. Meerdere strategieën bij deze type leerlingen aanreiken werkt niet. Daar raken ze van in de war. Sterkere leerlingen kunnen juist wel voordeel behalen uit verschillende strategieën. Echter komen sterkere leerlingen vaak met zelf ontdekte strategieën aanzetten wat ook prima is. Er wordt dus niet alleen gekeken naar wat er werkt, maar er is aandacht voor de vraag: wat werkt voor wie?”**

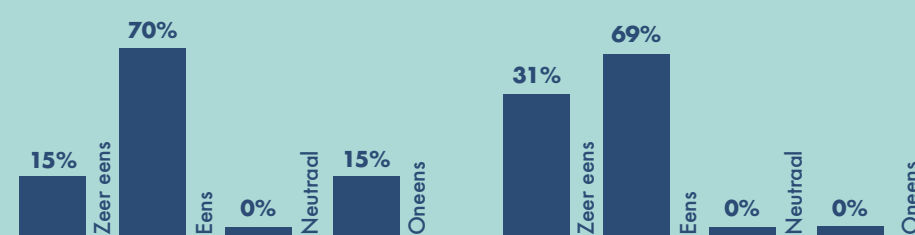
HOE?

Op 't Prisma wordt het belangrijker gevonden dat een kind groei doormaakt, dan dat er een bepaalde score wordt gehaald. Om dit ook expliciet uit te dragen naar de kinderen worden kinderen zichtbaar beloond voor hun groei. Zo hangen er op de muur foto's en namen van kinderen (op felgekleurde papieren bloemen) die voor een specifiek vak een bijzondere groei hebben gerealiseerd. Doordat de groei bepalend is en niet de hoogte van het resultaat kunnen ook zwakkere kinderen in aanmerking komen voor een plek op de muur. Zo zien kinderen dat ze groeien en krijgen ze ook een goed inzicht in hun eigen ontwikkeling. De resultaten en het rapport worden overigens ook samen met de kinderen besproken.

De groei van het kind is belangrijk, niet de hoogte van het resultaat.

Een bijvangst van het nauwkeurig bijhouden van scores en groei van leerlingen is dat er veel inzicht ontstaat in het effect van lesmethodieken. Zo kan bij de introductie van een nieuwe lesmethode na één of twee perioden al geëvalueerd worden wat het effect van de methode is op spelling en begrijpend lezen. Eventueel kan de leerkracht en schoolleiding op deze cijfers inspelen. Zo kwam men er op 't Prisma achter dat de nieuwe methode niet werkte, omdat er te weinig herhaling werd toegepast.

TABEL 7 IN HOEVERRE DRAGEN ONDERSTAANDE FACTOREN BIJ AAN HET SUCCES VAN DE SCHOOL?



ALLE LERAREN HEBBEN GOED CONTACT MET INDIVIDUELE OUDERS

ONZE SCHOOL BLIJFT INVESTEREN IN POSITIEVE VERHOUDING MET OUDERS

Tabel 7 Antwoorden op enquêtevragen van medewerkers OBS 't Prisma

3.6 KORTE LIJNEN NAAR OUDERS

Uit de enquête blijkt dat een ruime meerderheid van mening is dat het contact tussen leerkrachten en ouders goed is. Alle respondenten geven daarnaast aan dat 't Prisma blijft investeren in een positieve verhouding met de ouders. De directeur legt uit dat leerkrachten en directie proberen om niet tegenover de ouders te staan, maar – ook bij ingewikkelde situaties – steeds terug te pakken naar het gezamenlijke doel: het welzijn van het kind. Betrokken ouders geven eveneens aan dat het contact tussen leerkrachten, overig personeel en ouders goed is, zeker vergeleken met vroeger. Zij zijn ook enthousiast over de betrokkenheid die de directeur toont naar ouders.

Zie tabel 7

- **“De school en ouders staan dicht bij elkaar dan vroeger. Ze werken en leren samen. De huidige directeur bekommert zich om wat de ouders vinden, waardoor ouders kunnen meewerken aan een mooiere school.” - betrokken ouder**
- **“De directie is toegankelijk. Iedereen kan zo bij de directeur en de conciërge binnenlopen. Er is ruimte om in gesprek te gaan met directeur en leraren om aan te geven dat er dingen niet kunnen. Naar aanleiding van een klacht is een leraar op een gegeven moment niet meer voor de klas gezet, omdat de begeleiding in de klas niet voldoende bleek. Ouders kaarten iets aan en het wordt opgepakt. Er is een leerkrachtentekort, dus je beseft dat er niet zomaar vervanging is, maar er is een goede oplossing gevonden.” - betrokken ouder**

BELANGRIJKE ROL VAN OUDERCONSULENT

Een ruime meerderheid van de respondenten meent dat de ouderconsulent een belangrijke functie vervult in het contact met ouders. Ook de ouders zijn vol lof over de belangrijke rol van de ouderconsulent. De betrokken ouders delen de opvatting van de meerderheid van de respondenten dat zij een belangrijke functie vervult. Ze is laagdrempelig en behulpzaam. De ouderconsulent zelf noemt in het interview dat ze naar de ouders een persoonlijk benadering hanteert.

- **“In het restaurant van de school kunnen ouders zo in gesprek gaan met de ouderconsulent. Zij helpt ouders ook om hun kinderen te begeleiden met huiswerk en andere dingen. De ouderconsulent coacht ouders bij het helpen van hun kinderen in het doen van hun huiswerk. Ouders worden er ook op aangesproken als kinderen hun huiswerk niet doen.” - betrokken ouder**
- **“Ik maak veel babbels met ze, ga erop af en ik voer persoonlijke gesprekken. Ik zet elke ochtend koffie, thee en koekjes klaar en ben gemakkelijk te bereiken voor ouders. Ik**

doe veel vrijwilligerswerk in de buurt, heb een groot formeel en informeel netwerk waardoor ik mensen kan doorverwijzen. Dat doorverwijzen doe ik niet alleen op gebied van het welzijn van het kind, maar ook op bredere vraagstukken van ouders.” - ouderconsulent

De opkomst bij ouderactiviteiten en themabijeenkomsten valt vaak tegen, vertelt een gepensioneerde leerkracht. Hij merkt op dat er actieve ouders zijn, maar ook ouders die zich nooit laten zien.

- **“Er zijn grote verschillen tussen ouders. Veel ouders ‘droppen’ hun kind op school, liefst zo vroeg mogelijk. Deze ouders zijn verder niet op school te zien. Er is een aanbod voor ouders, maar hier komt weinig respons op. Er is geprobeerd om het oudercontact te verbeteren, maar dat verliep moeizaam. Op een themaochtend kwamen zeven à acht ouders op 220 leerlingen. Vorige keer was er slechts één bezoeker. Veel werkende ouders zijn te druk zijn en hebben weinig tijd. Er kunnen soms ook andere zaken meespelen, zoals onzekerheid, bescheidenheid, onwil en desinteresse.” - gepensioneerde leerkracht**





3.7 ONTDEKKEN VAN TALENTEN

Respondenten noemen tot slot het belang van het ontdekken van talenten, via cultuureducatie. Uit de enquête blijkt iedereen het eens te zijn met de stelling dat deze activiteiten bijdragen aan het succes. Ook in de interviews wordt duidelijk dat 't Prisma veel aandacht heeft voor cultuuronderwijs. De school werkt onder meer samen met een VSO-school in het onderhouden van de tuin en met Villa Zebra (museum en kunstlaboratorium) en steunt ook wijkbewoners in initiatieven rondom school en onderwijs. In het cultuuronderwijs is ook veel aandacht voor normen en waarden.

Vanuit de oudercommissie wordt er ook belang gehecht aan culturele activiteiten en ouders zijn actief betrokken bij de organisatie hiervan. Onderstaande ouder legt uit waarom deze activiteiten (indirect) bijdragen aan het onderwijssucces:

► **“Doordat het project leren over landen leuk maakte, onthouden kinderen de informatie goed. Er worden culturele uitstapjes gemaakt, maar ook naar de haven en de brandgrens. Zo krijgen kinderen net wat meer kennis mee over wat er speelt in de wereld. Via dergelijke projecten kunnen ze bijvoorbeeld ook Engels leren. Kinderen hebben meer plezier in school omdat ze leuke uitjes maken. Bij het project ‘rond de wereld’ vonden ze uit wat erbij komt kijken om te reizen, zoals de douane.”**

Volgens dezelfde betrokken ouder is er een belangrijk verschil tussen de huidige en de vorige directeur. De huidige directeur heeft in zijn vorige baan een groot netwerk opgebouwd in de cultuursector, waar hij nu goed gebruik van kan maken. Bovendien hecht de directeur veel waarde aan culturele projecten, iets dat in het verleden niet vanzelfsprekend was. Deze factoren maken het nu eenvoudiger om culturele activiteiten te organiseren.

HOE?

De school zet een externe kracht in om te helpen bij het aanbieden van culturele activiteiten. Volgens deze professional dragen de activiteiten indirect bij aan schoolsuccessen:

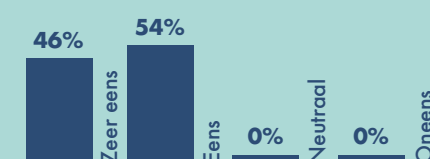
“Kinderen moeten een sterke basis krijgen waarin ruimte is voor verbeelding, fantasie en creativiteit. Ik denk dat het cultuuronderwijs indirect bijdraagt aan betere schoolprestaties. Kinderen leren zichzelf via het traject beter kennen, maar gaan ook inzien dat hun waarheid niet de waarheid van een ander is. De leerling leert te reflecteren, te analyseren en keuzes te maken. Daarin worden ze begeleid door de leraar en krijgen ze stof aangeboden die past bij hun ontwikkelfase.

► **“Bij de vorige directie was er amper budget als de oudercommissie iets wilde organiseren. Dat is nu veel gemakkelijker. Waar we voorheen een paar tientjes kregen, is dat nu zeker vijf keer zoveel. Dat maakt het gemakkelijker om een feestje te bouwen. De directeur vindt dit heel vanzelfsprekend, omdat hij waarde hecht aan educatieve projecten. Vroeger moest de oudercommissie met bingo inkomsten genereren om wat neer te kunnen zetten.”** - betrokken ouder

Wat betreft de directeur heeft cultuureducatie een belangrijke functie omdat het leerlingen laat kennismaken met andere waarden en uitingen. Hij maakt de koppeling met burgerschap.

► **“We hebben een veelomvattend kunst en cultuurplan. Het heeft te maken met onze blik op de maatschappij. Respect voor elkaars waarden is belangrijk. Dat is ook onze benadering richting de kinderen. Je hoeft niet dezelfde waarheid te hebben, zolang je de waarden van de ander maar erkent. We leren de kinderen een optimistische kijk te hebben; ga niet zomaar mee met wat anderen vinden, blijf altijd zelf nadenken. Dat is de belangrijkste boodschap voor de toekomst.”** - directeur

TABEL 8 IN HOEVERRE DRAGEN ONDERSTAANDE FACTOREN BIJ AAN HET SUCCES VAN DE SCHOOL?



ONTDEKKEN VAN (ANDERE) TALENTEN VIA O.A. SPORT EN CULTUURAAANBOD

Tabel 8: Antwoorden op enquêtevragen van medewerkers OBS 't Prisma

DE CATAMARAN



In dit hoofdstuk presenteren we de uitkomsten van het onderzoek op De Catamaran. In elke paragraaf behandelen we een ervaren succesfactor. De verschillende succesfactoren zijn voornamelijk gebaseerd op de factoren die het onderwijsteam en de ouders zelf benoemen in de interviews en enquête¹². Zowel de observaties als de interviews zijn benut om in kaders te illustreren hoe bepaalde factoren in de praktijk van de school worden ingezet. De volgende ervaren succesfactoren zullen we achtereenvolgens nader toelichten.



IN HET KORT



495 LEERLINGEN

28%

LEERLINGGEWICHT
2017-2018

534.4

GEM. CITOSCOREN
2017-2018



47 MEDERWERKERS

De volgende ervaren succesfactoren zullen we achtereenvolgens nader toelichten:

- Positief pedagogisch klimaat
- Leergemeenschap
- Professioneel vertrouwen
- Opbrengst gericht werken
- Alle leerlingen gelijk
- Stimuleren van ouderbetrokkenheid
- Het ontdekken van andere talenten via Verlengde Leertijd

¹² In totaal vulden 26 medewerkers van De Catamaran de enquête in.



► Het vak, het personeel en de kinderen serieus nemen, dat is het uitgangspunt van De Catamaran. Advies aan andere scholen willen directrice Arina Rook en adjunct-directeur Bas van der Molen niet zomaar geven. Niet omdat ze hun kennis niet willen delen, in tegendeel, specifieke vragen beantwoorden ze graag. Het is eerder bescheidenheid. "Wij weten wat bij ons werkt en kunnen alleen daarover praten. Over de specifieke situatie op andere scholen weten we te weinig."

Arina en Bas zijn beiden al jaren werkzaam op De Catamaran. Arina viel na haar opleiding in op verschillende scholen, maar toen ze bij De Catamaran kwam, wist ze direct dat ze wilde blijven. "De sfeer was open en er werd goed over onderwijs nagedacht. Ik zag dat ik hier veel kon leren." Hetzelfde geldt voor Bas. Hij kwam binnen als lio-student, werd leerkracht en kennis coördinator. Inmiddels is Bas sinds vijf jaar adjunct-directeur en vormt hij met Arina de directie.

Geen rocketscience

Hoe kijken Arina en Bas aan tegen de casestudy en de benoemde succesfactoren? Volgens Arina zijn de succesfactoren uit het rapport gewoon kenmerken van een goede school. Al snel vervangt ze het woord 'goed' door 'stevig'. "Goed klinkt zo bijzonder, dat is het niet. Het is geen rocketscience wat we hier doen. We nemen het vak serieus. We nemen de kinderen heel serieus en daar gaan we mee aan de slag. We zijn altijd een erg onderwijskundige school geweest." Bas is vooral blij om terug te lezen dat er over de hele linie eenduidigheid is binnen de school: "Iedereen vertelt hetzelfde. Leerkrachten, ouders en IB'ers. Het is niet zo dat wij als directie hier een mooi verhaal houden en dat het er in de praktijk anders aan toe gaat."

Aboutaleb of Obama

Een van de succesfactoren die in het rapport genoemd worden, is het Verlengde Dag Arrangement dat De Catamaran aanbiedt. In het VDA kunnen kinderen bijvoorbeeld een instrument leren spelen, koken, dansen, 3d-printen of ict-ervaring opdoen. Arina: "We zijn ons heel erg bewust van de doelgroep. We willen de toekomst zo ambitieus mogelijk voor ze maken. Deze kinderen komen vaak met een grote onderwijsachterstand binnen. Als team werken we keihard om alles uit die kinderen te halen. Dit is de

toekomst. Dit zijn de nieuwe Aboutalebs en Obama's. Die kansen krijgen ze hier." Voor het opzetten van zulke programma's moet je als school soms risico durven nemen, legt Bas uit. Wanneer je aan iets nieuws begint, zoals aan het begin van het Verlengde Dag Arrangement, is het niet altijd duidelijk hoe het traject precies zal verlopen. "Maar dat vinden we juist interessant. Neem zelf de touwtjes in handen en denk innovatief mee."

Lang betrokken

Betrokken personeel wordt ook in het rapport benoemd als succesfactor. Leerkrachten die werken op De Catamaran blijven in de regel lang werken. Dat komt volgens Arina vooral doordat de school innovatief is en een duidelijke pedagogische en didactische visie heeft. "We vragen veel van mensen, maar degene die hier komen, vinden dat prettig en blijven. De Catamaran heeft een heldere onderwijskundige visie. We lopen altijd wel een beetje voorop." Zo heeft de school zich samen met de Universiteit van Twente verdiept in opbrengst gericht werken en is De Catamaran op dit moment bezig met 'Leren Zichtbaar Maken', een theorie van professor John Hattie. Trouwens, niet alleen het personeel blijft lang betrokken. Ook veel leerlingen van De Catamaran keren terug wanneer ze zelf kinderen hebben. Bas: "Ze herinneren hun eigen schooltijd als compleet en willen dat voor hun kinderen ook. Ze zijn trots op de school waarop ze gezeten hebben. Een mooier compliment kan je niet krijgen."

Professioneel team en gewone mensen

Om een professioneel team te vormen, brengt De Catamaran de persoonlijke kwaliteiten van ieder teamlid in beeld. Er zijn mensen die zorgen voor het Minerva-onderwijs, mensen die VDA-roosters maken en weer een ander zorgt voor meer ouderbetrokkenheid. "Je moet

gebruik maken van de kennis die je al in huis hebt. Als ik voor de digitale vernieuwing zou moeten zorgen, leven we nog in het jaar 0”, legt Arina uit, “gelukkig hebben we mensen in huis die dat heel goed kunnen. Dan gebruik ik mijn energie weer voor zaken waar ik goed in ben. Door het samen te doen, wordt iedereen beter.” De Catamaran is een opleidingschool voor stagiaires en voor mensen die een onvoldoende onderwijskaart hebben. Zij kunnen meedoen in een traject om die kaart weer positief te krijgen. Er wordt gebruik gemaakt van coaches, video interactie en IB'ers. “Het is niet zo dat we altijd alleen goede leerkrachten aannemen. We nemen gewone mensen aan die graag willen leren. Met begeleiding worden zij vanzelf goed. Zo bouw je een school met goede leerkrachten op.”

Erkende ongelijkheid

Van mensen wordt dus niet verwacht dat ze perfect zijn. Er wordt wel verwacht dat mensen bereid zijn om altijd te blijven leren. “Wij zeggen: onderwijs is een vak en het is een moeilijk vak. We verlangen dat iedereen er zo goed mogelijk in wordt. Natuurlijk zijn er dan zaken die moeilijk zijn. Als alles makkelijk is, leer je niks.” Bas noemt daarnaast erkende ongelijkheid. Niet iedereen kan hetzelfde, daarom vindt de school het belangrijk om het samen te doen. Leerplannen worden niet per klas, maar per jaar gemaakt.

Dan gaan mensen over onderwijs praten. “Wat gaat bij jou goed, wat gaat minder? Niet om elkaar af te rekenen, maar juist om van elkaar te leren. Het wij-gevoel is sterk aanwezig op deze school. Mensen hebben het over ‘wij’ als het gaat over De Catamaran.”

Cito als spiegel

Op de vraag of de cito-score belangrijk is voor de school, is het antwoord kort en eenduidig: ja. De directie ziet de uitslag als een weerspiegeling van de kwaliteit van het onderwijs. Want kinderen kunnen alleen goed leren in een veilig pedagogisch klimaat. Arina: “Met de cito toetsen we eigenlijk onszelf. Of wij als school het goed doen. Want kinderen hebben nooit de schuld van een slechte uitslag.” De Catamaran vindt het belangrijk om leerlingen mee te geven dat een goede leerling meer is dan een goed cijfer. Het gaat om samenwerken, plannen en vragen stellen. Een goede leerling beheerst de eigenschappen die horen bij het leerproces. “Resultaten zijn een gevolg van je eigen houding. Daarom hangen we de resultaten op en leren de kinderen naar zichzelf kijken. Leren is een continu proces, de vaardigheidsgroei is het belangrijkste, daarna komt dat cijfertje.”

Trots

In het gesprek valt het woord passie en trots een aantal keer. Niet zozeer op

zichzelf, maar vooral op de school en de kinderen. Arina: “Onze leerlingen zijn lief en beleefd. Er kwamen een keer kinderen van buitenaf bij ons op school, toen merkte ik dat onze kinderen keurig luisteren en elkaar helpen. Dat viel echt op in vergelijking met die nieuwe kinderen. Dan ben verschrikkelijk trots op onze school.”

Bewust bekwaam

Advies aan andere scholen kan de directie niet zomaar geven. Bas: “Je gaat ervan uit dat iedere school het beste voor heeft met kinderen. We weten wat wij doen, maar over andere scholen hebben we geen kennis.” Als andere scholen bij De Catamaran aankloppen met vragen, krijgen ze altijd een zo goed mogelijk antwoord. Maar een algemeen advies geven vinden ze te aanmatigend. Wat hebben ze geleerd van de studie? Arina zou graag feedback ontvangen over hun werkwijze. “In de casestudy zijn de succesfactoren benoemd, maar misschien hebben wij blinde vlekken?” Waar het rapport wel aan bijgedragen heeft, is om meer bewust bekwaam te worden. Daar is De Catamaran volgens Arina nog geen ster in. “We kijken altijd naar wat beter kan. We denken nooit ‘goh kijk ons nou’. We zijn ambitieus en willen altijd beter.”



4.1 POSITIEF PEDAGOGISCH KLIMAAT

In de enquête komt naar voren dat alle respondenten van mening zijn dat een positief pedagogisch klimaat een succesfactor is op De Catamaran. Een belangrijk onderdeel daarbij is het hebben van hoge verwachtingen van leerlingen, zoals ook te zien is tabel 9. Er is eensgezindheid over de stelling dat veel aandacht voor het aanleren van positief gedrag gezien kan worden als een succesfactor. Ook het geven van positieve waardering op de leerwinst wordt op De Catamaran ervaren als een belangrijke succesfactor.

Zie tabel 9

De geïnterviewde en geënquêteerde leerkrachten benadrukken dat de thuissituatie van leerlingen geen invloed mag hebben op de verwachtingen van de leerprestaties van kinderen. Zo merken leerkrachten het volgende op:

- “Leg de focus op onderwijs en het welbevinden van kinderen, laat ze niet op school ook nog de dupe zijn van hun thuissituatie, maar biedt ze juist daar de kansen en het vertrouwen dat ze kunnen leren.”

- “Leerkrachten spreken uit dat ze hoge verwachtingen hebben van alle kinderen. Kinderen voelen zich daar oké bij.”

- “Natuurlijk wordt er ook gedifferentieerd. In groep drie loopt de woordenschat bijvoorbeeld nog enorm uiteen.”

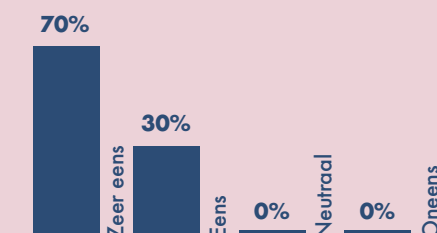
- “Ga uit van wat kinderen kunnen, niet van hun beperkingen. Natuurlijk is welbevinden en de thuissituatie belangrijk maar die zijn niet maatgevend voor cognitie.”

Ook in de interviews wordt gesproken over het belang van een positief pedagogisch klimaat. Positieve aandacht, interesse tonen en positieve feedback zijn wat betreft alle betrokkenen onderdelen van het noodzakelijke pedagogisch klimaat. Op De Catamaran is de ervaring dat de kinderen hierdoor trots worden en dat het ouders motiveert om hun kind te helpen bij het halen van het volgende doel.

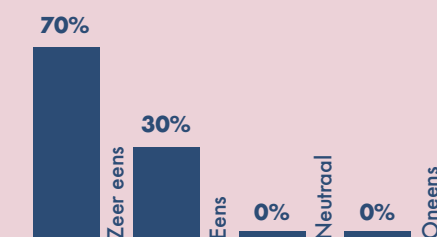
Ook geïnterviewde ouders merken op dat er over de gehele linie veel wordt gedaan aan het versterken van de zelfstandigheid en eigen verantwoordelijkheid van kinderen.

- “De leerkrachten weten elk jaar wat ze gaan vragen. Ik denk dat zij spelenderwijs en lerende wijs het heel goed afstemmen. Ze laten tekeningen maken. Niet kant en klare plaatjes, maar ze moeten het zelf doen. Ze proberen de zelfstandigheid van de kinderen te bevorderen. Ook bij wektaken geven ze zelf de verantwoordelijkheid aan kinderen. Soms nemen ze ook een weektaakje mee naar huis. Het is hun eigen verantwoordelijkheid in welke volgorde ze wat doen. Ze weten

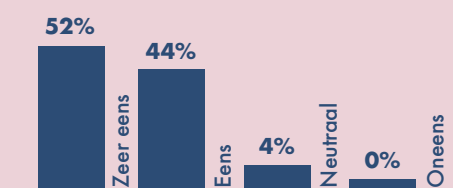
TABEL 9 IN HOEVERRE DRAGEN ONDERSTAANDE FACTOREN BIJ AAN HET SUCCES VAN DE SCHOOL?



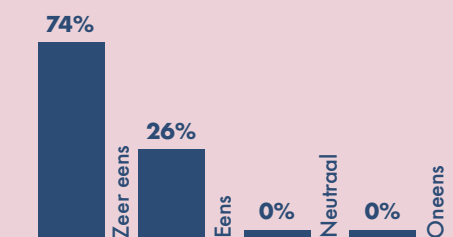
POSITIEF PEDAGOGISCH KLIMAAT



HOGE VERWACHTINGEN VAN LEERLINGEN



VEEL AANDACHT VOOR (AANLEREN) POSITIEF GEDRAG, OOK TIJDENS SPORT EN CULTUURLESSEN



POSITIEVE WAARDERING DIE ZIJ IN DE KLAS/ OP SCHOOL KRIJGEN VOOR EIGEN LEERWINST

Tabel 9: Antwoorden op enquêtevragen van medewerkers De Catamaran



HOE?

Kinderen moeten zich vrij voelen om te leren en om zich te uiten. In alle groepen zijn de eerste acht weken daarom de 'gouden weken'. Deze zijn er om elkaar te leren kennen, om groepsvorming en saamhorigheid te creëren en om regels met elkaar vast te stellen. Iedere klas stelt de regels vast. De leerkracht leert de leerlingen in die weken kennen, net als de ouders. Als er een nieuwe leerling in de klas komt, doorloop je dit proces opnieuw.

Leerkrachten zorgen dat zij leerlingen regelmatig positieve waardering geven. Leerlingen wordt duidelijk gemaakt dat ze een doel gaan halen, en dat het nog niet gelukt is i.p.v. je kan het niet. Kinderen worden ook gestimuleerd om een maatje te vinden dat het doel al heeft bereikt en hem/haar kan helpen.

DUIDELIJKE REGELS EN STRUCTUUR

Verder blijkt dat er grote eensgezindheid bestaat dat duidelijke regels en structuur en een rustige leeromgeving bijdragen aan de successen op De Catamaran. Op de school ligt een gedeelde visie als een breed gedragen fundament onder alles wat er gebeurt op de school. In de interviews is aangegeven dat duidelijke afspraken over de werkwijze in de school voor zowel de leerlingen, als de leerkrachten houvast bieden. Zo wordt via duidelijke regels ingezet op een rustige en voorspelbare leeromgeving en veilig school klimaat.

Zie tabel 10

Een concreet voorbeeld van duidelijke afspraken op De Catamaran is dat ieder teamlid verantwoordelijk is voor de rust in school en op de gangen. Dat betekent dat men niet alleen de ei-

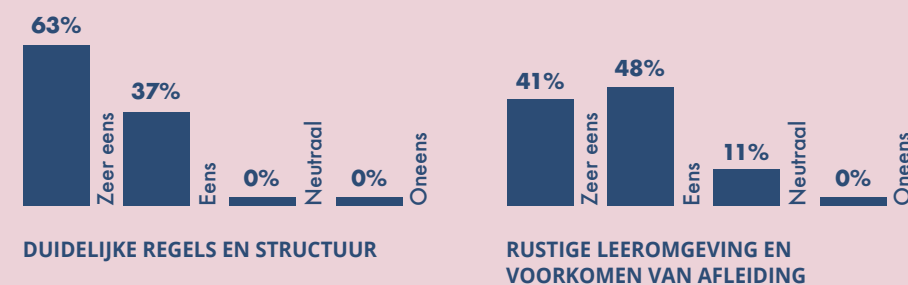
gen leerlingen aanspreekt, maar een gedeelde verantwoordelijkheid heeft voor alle leerlingen op school. De Catamaran werkt sinds enkele jaren met de methode Bouwen aan een Adaptieve School (BAS). Het leren omgaan met regels is onderdeel van deze methode. De geïnterviewde leerkrachten zien positieve effecten van de duidelijke regels en rust op school. Hieronder staan drie citaten die beschrijven wat de afspraken vragen van het team en wat het de school oplevert.

➤ **"In de school heerst er veel rust, door duidelijke regels binnen de school. Dit gaat goed samen met leren. De leerkrachten kunnen door een gedeelde aanpak alle leerlingen op hun gedrag aanspreken."** - leerkracht

➤ **"Bij De Catamaran wordt geprobeerd om een lijn naar de kinderen te trekken. Dat vereist goede communicatie onderling... Kinderen moeten duidelijke kaders krijgen en niet te veel ruimte krijgen, dan raak je ze kwijt. Ze vinden kaders heerlijk. Ik heb die benadering ook wel eens uitgeprobeerd op een andere school, met een andere manier van werken en alleen maar autochtone kinderen, maar daar lukte het niet om consequent met elkaar op te treden. De IB'ers helpen kinderen, maar ook individuele leerkrachten zijn alert op het gedrag van kinderen en praten met hen."** - leerkracht

➤ **"Alle interventies zijn theoretisch onderbouwd en er zijn duidelijke afspraken. Alle neuzen staan dezelfde kant op. Dat principe komt van John Hattie en noemt hij 'team efficacy'. Dat hoor bij ons. Ons DNA is heel herkenbaar. Als het voor een teamlid niet werkt op de manier waarop het beleid gevoerd wordt, kan deze beter vertrekken naar een andere school."** - directeur

TABEL 10 IN HOEVERRE DRAGEN ONDERSTAANDE FACTOREN BIJ AAN HET SUCCES VAN DE SCHOOL?



Tabel 10: Antwoorden op enquêtevragen van medewerkers De Catamaran



HOE?

In de school heerst rust, de regels voor gedrag binnen en buiten de klas zijn duidelijk. De regels worden met leerlingen gerepeteerd in de klas. Voorbeelden van regels zijn: niet rennen, niet gillen en rechts lopen op de trap. Het team spreekt alle kinderen aan op het gedrag. Vanaf het moment dat kinderen de school binnen komen tot ze hun klas ingaan wordt er op gedrag gelet.

De directeur verwelkomt de kinderen bij de schooldeur. Zij spreekt hen toe als zij bijvoorbeeld hun capuchon niet afdoen voordat zij binnenkomen, of niet rustig naar binnen lopen. In school zijn de professionals samen verantwoordelijk voor alle kinderen. De eerste weken van het schooljaar staan volledig in het teken van het investeren in de sfeer en regels. Na de eerste schoolweken verschuift de aandacht naar het ontwikkelen van vaardigheden.

Bij alle lessen wordt gewerkt met dezelfde structuur.¹³ Dat is zo in alle leerjaren. Daar kunnen leerkrachten nog wel hun eigen invulling aan geven. Van jongs af aan krijgt het kind wel veel structuur en duidelijkheid. Ook wordt er geoefend met zelfstandig werken. Vragen stellen mag, maar 'voor je beurt praten' niet. In de klassen en op de gangen hangen de regels, zoals onderstaande regels in groep 6.

DE REGELS

- Wij zijn aan het leren
- Wij zijn taakgericht
- Wij zijn doorzetters
- Wij wisselen snel van les
- Wij werken samen
- Wij hebben respect
- Wij hebben succes



4.2 LEERGEMEENSCHAP

De enquête toont aan dat de interactie binnen het team als belangrijke succesfactor wordt gezien. Zo wordt het 'bespreken van de leeropbrengsten met het team' door alle respondenten gezien als succesfactor. De leerkrachten analyseren eerst zelf de resultaten, vervolgens worden de resultaten teambreed besproken, waarna de groepsplannen worden vastgesteld. In opbrengstvergaderingen wordt op vaste momenten samen met de directeur en IB'ers naar de resultaten gekeken.

Zie tabel 11

De leercultuur komt ook naar voren in de interviews en tijdens de observaties bij teamoverleggen. Zowel de directie als teamleden benadrukken de noodzaak om te blijven leren, reflecteren, evalueren en onderzoeken welke methoden, technieken en werkwijzen al dan niet werken. De directie en IB'ers willen niet alleen weten of iets werkt, maar ook begrijpen hoe en waarom methodieken en programma's impact hebben. De Catamaran presenteert zich nadrukkelijk als een leergemeenschap en vrijwel alle geïnterviewden benadrukken het belang van leren met het team.

- **“Open leercultuur, vertrouwen op en in elkaar, duidelijke gedeelde visie en durven zeggen dat je het niet weet.”**
- leerkracht

De goede citoscores zijn voor de school geen reden om tevreden achterover te leunen volgens de directie en diverse leerkrachten. Er is een sterk bewustzijn dat hard werken elke dag opnieuw nodig is en dat er bovendien altijd ruimte is voor verbetering.

- **“Hier is men nooit tevreden, het kan altijd beter. De directie en het team blijven streven naar verbetering. Zij proberen dingen een aantal keer uit om er steeds beter in te worden en te kijken welk resultaat het oplevert. Het moet meerdere keren bewezen worden dat het werkt. Een keer bewezen betekent niet dat het 'blijvend bewezen' is. En wij vragen ons steeds af: waarom werkt het? We hebben hier een kritische houding. Die lerende en kritische houding is een eerste succesfactor.”** - leerkracht

RUIMTE VOOR FOUTEN

De aandacht voor verbeterpunten wordt versterkt doordat er voortdurend benadrukt wordt dat er ruimte is om 'fouten' te maken. De leerkrachten geven aan dat zij veiligheid binnen het team ervaren, waardoor zij zich onderling kwetsbaar op durven te stellen. Wat betreft de directeur is het uitgangspunt steeds dat het praten over 'fouten' een kans biedt om van en met elkaar te leren. Er is een open feedbackcultuur waarin teamleden elkaar om hulp durven te vragen, bereid zijn om elkaar te coachen en de wil hebben om van elkaar te leren. In dit verband brengen leerkrachten ook tijd door bij elkaar in de klas (met name bij beginnende en nieuwe collega's) om te observeren en elkaar te coachen. Collegiale consultatie is onderdeel van de werkwijze op De Catamaran. De veiligheid binnen het team wordt gezien als een randvoorwaarde voor een constructief leerproces.

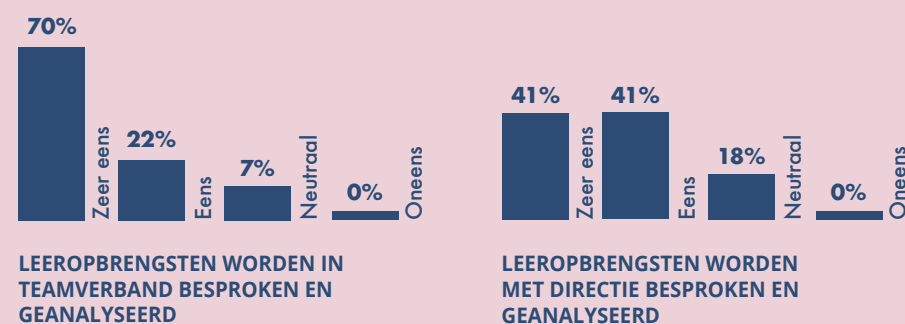
- **“Er heerst veel veiligheid onder leerkrachten. Doordat zij durven te spreken over wat zij moeilijk vinden en geen drempel voelen om hulp te vragen, komen zij verder in hun werk. Er heerst ook geen afrekencultuur. Collega's helpen elkaar en leren intern met elkaar.”** - leerkracht

Net als in de enquête zien we ook in de interviews dat teamleden zich kwetsbaar durven opstellen en veel van elkaars deskundigheid kunnen leren. Een leerkracht gaf de volgende toelichting:

- **“Als iedereen zich kwetsbaar durft op te stellen, zijn ze ook bereid tot leren. Een lerende omgeving, ook voor leerkrachten is belangrijk en trekt elkaar omhoog. Ook omdat de verwachtingen niet alleen voor de leerlingen gelden, maar ook voor de leerkrachten, onderwijsassistenten, IB'ers en directeur.”**

¹³ Die structuur bestaat uit het bepalen van de leerdoelen en succescriteria, de resultaten zelf monitoren en 'fouten' als leerpunten meenemen in verbeterprocessen.

TABEL 11 IN HOEVERRE DRAGEN ONDERSTAANDE FACTOREN BIJ AAN HET SUCCES VAN DE SCHOOL?



Tabel 11: Antwoorden op enquêtevragen van medewerkers De Catamaran





WETENSCHAPPELIJK ONDERBOUWDE ONDERWIJSMETHODEN

De directeur streeft ernaar te werken met wetenschappelijk onderbouwde onderwijsmethoden. Samen met een van de IB'ers zorgt zij voor het bijhouden van wetenschappelijke inzichten. Nieuwe interventies worden niet klakkeloos geïmplementeerd, maar blijven onderwerp van evaluatie met het team, waardoor ook ruimte is om te leren wat werkt op De Catamaran. Om een stevig en gedragen pedagogisch klimaat neer te zetten, heeft de school vijf jaar gewerkt met de methode Bouwen Adaptieve School (BAS). Daarna is in samenwerking met de Universiteit Twente twee jaar de tijd genomen voor opbrengst gericht werken en op dit moment wordt gewerkt aan de methode Leren Zichtbaar Maken (LZM)¹⁴. De directeur merkt in dit kader op dat resultaatgericht werken goed past bij de leerlingpopulatie waar flinke groei te behalen is.

FEEDBACK GEVEN EN KRIJGEN

Op De Catamaran worden de leerlingen aangemoedigd om over hun eigen leerproces te spreken. De ervaring is dat leerlingen dat op een gegeven moment zo goed kunnen, dat zij dit ook aan hun ouders kunnen uitleggen. Tevens is het belangrijk dat de kinderen weten dat ze zich kwetsbaar mogen opstellen. Het kwetsbaar durven op te stellen wordt gezien als een 'vaardigheid voor het leven' en wordt op die reden sterk aangemoedigd. Datzelfde geldt voor 'feedback' geven, vertellen verschillende leerkrachten. Een leerkracht vertelt daar het volgende over:

"Feedback geven en krijgen is enorm belangrijk. In de eerste weken van school na de zomervakantie wordt er veel aandacht geschonken aan hoe je feedback geeft. De kinderen corrigeren elkaar en dat is in het begin ontzettend moeilijk. Het leidt wel eens tot tranen. Tegelijkertijd gaan ze het heel normaal vinden om feedback te krijgen en leren ze nadenken over hoe ze die kunnen geven. Gaandeweg gaan ze het steeds meer uit zichzelf doen. Kinderen die goed kunnen leren, hebben vaak op andere vlakken nog genoeg ontwikkelpunten. Dat kan bijvoorbeeld sociaal-emotioneel zijn. Of in het helpen van andere kinderen. Dan is het juist goed als zij leren om hun kennis te delen met andere kinderen. Ook voor hen geldt dus dat er genoeg ontwikkelpunten zijn waarop ingezet moet blijven worden."

LEEROPBRENGST

Treffend is ook een muur in groep 8 met foto's waarop kinderen hun eigen leeropbrengst op papier hebben beschreven. Enkele voorbeelden van die leeropbrengsten zijn:

- "Ik heb geleerd dat ik nooit moet opgeven, ook al zit ik in de problemen."

HOE?

De gedachte dat fouten maken toegestaan is, leren kinderen al van jongs af aan. Leerkrachten op De Catamaran tonen aan leerlingen dat zij zelf soms ook hulp nodig hebben en dat hulp vragen goed is. Er wordt gestimuleerd dat leerlingen elkaar weten te vinden voor hulp en feedback. Bijvoorbeeld met behulp van de 'datamuur', waarop de leerlingen zien welke leerling sterk is in welk vak. Deze werkwijze levert zowel de zwakkere als de sterke leerling veel op. Feedback krijgen van een medeleerling en het zelf uitleggen is het summum van begrijpen, is de ervaring op De Catamaran.

Tijdens onze observaties zien we dat kinderen ook aangeven dat het maken van fouten toegestaan is en de bereidheid om te leren. Tijdens een observatie in groep 3 merkt een leerling op dat hij het moeilijk vindt. Direct daarna zegt hij: "Maar van proberen kun je leren!" De juf en andere kinderen bevestigen dit. De juf stelt vervolgens: "Als het niet lukt, dan geeft dat niet. Dan wacht je even en luister je naar de anderen."

In een kleuterklas helpen kinderen elkaar als zij moeite hebben om zich aan te kleden. De juf complimenteert een kind dat haar schoenen deze keer wel aan krijgt. Ze zegt: "Jij hebt geoefend, dat kan ik zien!" Het meisje reageert: "Het gaat beter als je oefent".

Leerlingen worden er steeds op gewezen dat zij groei (kunnen) doormaken. Successen worden gevierd. Er wordt voor elkaar geklapt bij goede antwoorden en geleerde punten worden ophangen aan de muur. Tijdens een observatie zegt een van de leerkrachten in de kleuterklas: "Ik vind dat jullie het goed hebben gedaan! Alle kleuren die niet van de herfst zijn, hebben jullie uit de bakjes gehaald". Tegen een meisje zegt ze: "Wat zijn de succescriteria van het werkje dat je maakt?"

- "Ik heb geleerd om telwoorden te gebruiken en dat ik aan de succescriteria moet denken."
- "Ik heb geleerd om verantwoordelijk te zijn voor mijn werk en om kwaliteit te leveren."
- "Ik heb geleerd om van mijn fouten te leren en om uit mijn valkuil te komen."
- "Ik heb geleerd om mijn werk heel kritisch te beoordelen en taakgericht te werken."

¹⁴ Deze methode is ontwikkeld door John Hattie.



4.3 PROFESSENEEL VERTROUWEN

De enquête laat zien dat medewerkers veel baat hebben bij de ondersteuning door ervaren teamleden. Algemeener geldt ook dat leerkrachten profiteren van elkaars deskundigheid. Dit wijst op professioneel vertrouwen.

Zie tabel 12

VERTROUWEN IN ELKAAR

Ook in de interviews beschrijven teamleden een situatie van professioneel vertrouwen. Een groot deel van de teamleden en de directie is al vele jaren werkzaam op de school. Gevraagd naar de verklaring hiervoor noemen teamleden en directie 'het vertrouwen in elkaar en leren van elkaar'. De intercollegiale verhoudingen duiden zij aan met termen als: respect, behulpzaamheid, vertrouwen, open communicatie, samenwerking en prettige verhoudingen. Deze intercollegiale verhoudingen maken het ook makkelijker om feedback te geven en te ontvangen, vertellen leerkrachten.

➤ **“Collega's zijn altijd bereid om elkaar verder te helpen. Er is vertrouwen in de kwaliteiten van individuele teamleden en de ongelijkheid tussen individuen wordt erkent. Iedereen is goed in iets, niemand is goed in alles. Zolang je elkaar weet te vinden kun je dit gebruiken als kracht.” - leerkracht**

HOE?

Op De Catamaran wordt openlijk gesproken over verschillende kwaliteiten en leerpunten van de teamleden. De directeur neemt hier een voortrekkersrol in. Zij benoemt de kwaliteiten van de leerkrachten en andere medewerkers. Sommige medewerkers zijn goed in oudergesprekken, terwijl anderen sterk zijn in het geven van een wetenschappelijke onderbouwing of het geven van feedback. En dan zijn er ook nog medewerkers die gespecialiseerd zijn in ICT-systemen of over de juiste vaardigheden beschikken om een rol te spelen bij het Verlengd Dag Arrangement. Er wordt optimaal gebruik gemaakt van de leerkrachten met een bepaald expertisegebied. De directeur bewaakt dat de individuele teamleden ingezet worden op hun persoonlijke kwaliteiten en dat ieder teamlid voldoende uitdaging houdt. Diverse teamleden duiden deze werkwijze aan als 'erkende ongelijkheid'.

EXCELLENTE ONDERWIJSPROFessionALS

De heldere visie in combinatie met de kwaliteit van het team maakt het volgens diverse betrokkenen niet nodig om te werven op zogenoemde "excellente leerkrachten". De Catamaran trekt juist eerder "gewone mensen" aan. Het belangrijkste is dat medewerkers de wil hebben om met de doelgroep te werken, gepassioneerd zijn, ambitieus zijn, het karakter hebben om zichzelf continu te willen verbeteren en de bereidheid hebben om de leercultuur van de school te omarmen. Doordat er weinig verloop is, kunnen nieuwe medewerkers op een rustige manier aarden. De directeur vindt het belangrijk dat nieuwe medewerkers de tijd en ruimte krijgen zichzelf - in samenwerking met ervaren collega's, een IB'er en externe partijen - te ontwikkelen tot een excellente onderwijsprofessional. Daarbij wordt op De Catamaran gebruik gemaakt van het principe van professionele consultatie. Medewerkers die ondersteuning kunnen gebruiken,

zoals bijvoorbeeld nieuwe leerkrachten, lio's¹⁵ en leerkrachten in een verbetertraject¹⁶. Een leerkracht beschreef deze werkwijze als volgt:

➤ **“Een goede leerkracht krijgt mentorschap over een minder ervaren leerkracht. Dit wordt gezien als erkenning en versterkt de self-efficacy van de minder ervaren leerkracht. Leerkrachten zijn zich ook erg bewust van het 'kwaliteitskaart' waaraan een goede leerkracht voldoet” - leerkracht**

Het vertrouwen in de directeur is een volgende succesfactor. De teamleden benadrukken in interviews dat zij vertrouwen hebben in haar onderwijskundige kennis en visie. Ook is haar aandacht voor professionalisering en het opbouwen van onderling vertrouwen van het team veel benoemd (zie ook volgende paragraaf). Ook de enquête laat zien dat vrijwel iedereen vertrouwen heeft in de directeur. Verder blijken teamleden de ruimte te voelen om zich kwetsbaar op te stellen.

Zie tabel 13

¹⁵ Lio = leerkracht in opleiding

¹⁶ De Catamaran is een opleidingsschool. Naast studenten van de PABO, begeleidt de school ook leerkrachten die op andere scholen om een reden zijn vastgelopen. Op De Catamaran krijgen zij begeleiding van ervaren leerkrachten.

Een goede leerkracht krijgt mentorschap over een minder ervaren leerkracht.

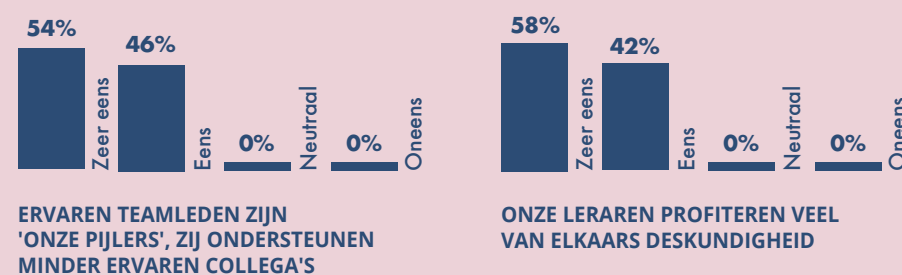


4.4 OPBRENGSTGERICHT WERKEN

Op De Catamaran wordt rekening gehouden met verschillende niveaus in klas. Leerlingen die zwakker presteren krijgen extra ondersteuning. Voor leerlingen die bovengemiddeld presteren is er extra uitdaging (Minerva voor meer- en hoogbegaafden).

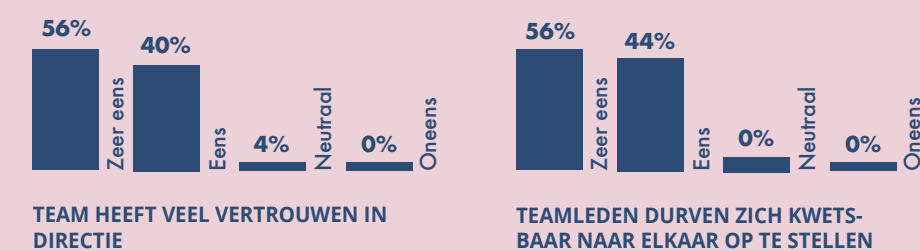
Uit de interviews komt naar voren dat het differentiëren tussen verschillende niveaus onderdeel vormt van de dagelijkse praktijk, maar niet specifiek wordt benoemd als succesfactor. Reden

TABEL 12 IN HOEVERRE DRAGEN ONDERSTAANDE FACTOREN BIJ AAN HET SUCCES VAN DE SCHOOL?



Tabel 12: Antwoorden op enquêtevragen van medewerkers De Catamaran

TABEL 13 IN HOEVERRE DRAGEN ONDERSTAANDE FACTOREN BIJ AAN HET SUCCES VAN DE SCHOOL?



Tabel 13: Antwoorden op enquêtevragen van medewerkers De Catamaran

lijkt gezocht te moeten worden in vanzelfsprekendheid van deze werkwijze. Het opbrengstgericht werken, ofwel het doelgericht werken op basis van data over de leeropbrengsten, komt daarentegen wel duidelijk als succesfactor naar voren.

► **“Het gaat om hoge verwachtingen hebben en goed inzicht krijgen in de leervorderingen die kinderen maken. Op basis van deze gegevens krijg je meer zicht op de onderwijsbehoeften. Zorg dat je als team een lerende school bent.” - leerkracht**

SAMEN MET COLLEGA'S ANALYSEREN

Om de leerlingen te volgen in hun groei, is er op De Catamaran zowel aandacht voor het verkrijgen van inzichten in de opbrengsten van individuele leerlingen, als voor vergelijkende inzichten door opbrengsten te vergelijken met andere klassen of landelijke opbrengsten. Leerkrachten zijn op deze manier constant geïnformeerd over de data van leerresultaten van de klas en individuele leerlingen. Bij het beschrijven van het 'hoe' wijzen de teamleden op het belang van het gesprek met elkaar en met leerlingen over de leeropbrengsten. Kern is het samen met collega's analyseren van de opbrengsten en de redenen dat goed of minder goed gaat. In de vorige paragraaf is reeds geconstateerd dat het bespreken van de leeropbrengsten in teamverband volgens het team tot de belangrijkste succesfactoren van De Catamaran behoort.

► **“Op basis hiervan kunnen gesprekken gestart worden over de verklaringen van groei of de oorzaken van het uitblijven van groei. Dit systeem is makkelijk over te nemen, maar het gaat met name over de cultuur waarin gesprekken aan de hand van de data gevoerd worden. Deze is aan te leren door intercollegiale overdracht en trainingen.”**

Naast het gesprek met de collega's over de data wordt gewezen op het belang van het gesprek met leerlingen over de data. IB'ers en leerkrachten benadrukken dat leerlingen op die manier inzicht krijgen in hun vooruitgang:

► **“Op die manier wordt door leerlingen motivatie ontleend aan het proces, in plaats van aan het resultaat.” - IB'er**

LEREN ZICHTBAAR MAKEN

Op dit moment is De Catamaran bezig met de implementatie van het programma Leren Zichtbaar Maken (LZM). Een van de doelen van dit programma is dat leerlingen gaan begrijpen met welk doel zij bepaalde opdrachten doen. Het gaat niet om snel klaar zijn of alles goed doen, maar om moeilijkheden te overwinnen en leren. Onderdeel van het programma is leerlingen de stappen in het leerproces te leren verwoorden en begrijpen wat hun leerdoelen zijn. Uit de enquête komt naar voren dat 'inzicht in de eigen leerwinst en doelen' gezien wordt als succesfactor (zeer eens: 67%; eens: 26%).



4.5 ALLE LEERLINGEN 'GELIJK'

Het principe 'alle leerlingen zijn gelijk' is een onderdeel van de visie van De Catamaran. Dit komt zowel naar voren uit de interviews, als uit de enquête. Geïnterviewden lichten toe dat het niet gaat om gelijkheid in talenten en vaardigheden, maar om het principe dat alle leerlingen op gelijkwaardige basis onderdeel vormen van De Catamaran. Dit kenmerkt de schoolidentiteit, zoals ook te zien is bij de uitkomsten van de enquête waaruit blijkt dat betrokkenen zich unaniem herkennen in de uitspraak 'wij zijn allemaal leerlingen van De Catamaran' de enquête. De Catamaran is voor de leerlingen in die zin niet alleen een leergemeenschap, maar ook een sociale gemeenschap. Diverse leerkrachten leggen uit dat het onderwijsteam voorziet in een sense of belonging bij de leerlingen. Ze voelen zich met andere woorden thuis op De Catamaran, een school waar zij erbij horen en een school die ze met trots vertegenwoordigen tijdens sportevenementen waar ook andere scholen aan deelnemen.

Zie tabel 14

ALLEMAAL ROTTERDAMMERS

Zoals uit bovenstaande tabel blijkt, noemt een kleine meerderheid aandacht voor culturele diversiteit een succesfactor. Uit de interviews wordt duidelijker hoe De Catamaran aankijkt tegen culturele diversiteit. Daarin komt bijvoorbeeld naar voren dat de nadruk op gelijkheid betekent dat er niet of nauwelijks aandacht wordt geschonken aan de etnische achtergrond van leerlingen. Sterker nog, een leerkracht legt uit dat het uitgangspunt juist is dat alle leerlingen Rotterdammers, Nederlanders en kinderen van De Catamaran zijn. Op die manier legt het onderwijsteam volgens hem de nadruk op gemeenschappelijkheid en de overeenkomsten tussen leerlingen. Dat zorgt voor verbinding en een 'common ground'.

HOE?

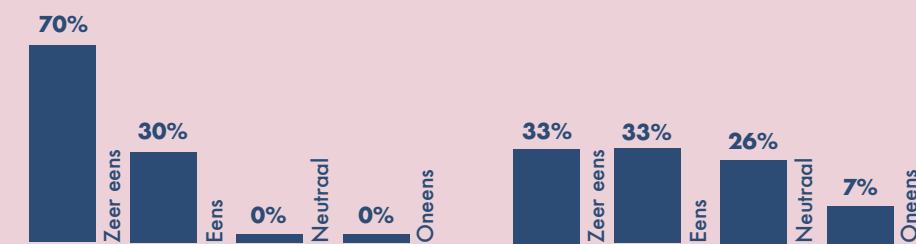
Dat De Catamaran werkt aan een gemeenschappelijke schoolidentiteit en aan het bevorderen van het idee dat alle leerlingen gelijk zijn, zien we ook terug tijdens onze observaties. Kinderen worden aangesproken met "laat zien dat je van De Catamaran bent". Ook op prikborden valt op dat er vaak in de wij-vorm gesproken wordt over de gewenste omgangsvormen op De Catamaran. En de directeur sprak leerlingen op de trap aan dat ze stil moeten zijn en zegt vervolgens: "je laat zien dat je van De Catamaran bent."

Het team probeert tegelijkertijd het bespreken van de tegenstellingen in de maatschappij tussen bevolkingsgroepen zoveel mogelijk te vermijden binnen de school. Burgerschapsthema's worden niet apart besproken, maar vormen onderdeel van de gewone lessen. Bijvoorbeeld door samen naar het jeugdjournaal te kijken. De directeur licht toe:

► **“Wij bereiden de kinderen voor op een glorieuze toekomst. We handelen vanuit vertrouwen in het kind en zorgen dat kinderen zijn toegerust om in verschillende contexten te handelen.”**

In dit verband noemt een andere leerkracht dat het vooral belangrijk is om interesse te tonen in de kinderen. Wie teveel focust op culturele en etnische verschillen, past niet bij de manier van werken op De Catamaran. Dit betekent volgens geïnterviewde leerkrachten overigens niet dat er op De Catamaran geen enkele rekening wordt gehouden met culturele verschillen. Met feestdagen wordt er namelijk wel degelijk rekening gehouden met de wensen van ouders. Door het benadrukken van de gedeelde identiteit als Rotterdammers en kinderen van De Catamaran, is er geen groep die de overhand krijgt over de rest. De directeur geeft aan dat er ook bewust wordt gekozen om geen aanbod te doen aan specifieke groepen. Activiteiten moeten voor alle ouders toegankelijk zijn.

TABEL 14 IN HOEVERRE DRAGEN ONDERSTAANDE FACTOREN BIJ AAN HET SUCCES VAN DE SCHOOL?



DE FOCUS LIGT BIJ ONS OP DE GELIJKHEID VAN LEERLINGEN: WIJ ZIJN ALLEMAAL LEERLINGEN VAN DE CATAMARAN

AANDACHT VOOR CULTURELE DIVERSITEIT (BIJV. DOOR HET VIERN VAN FEESTDAGEN)

Tabel 14: Antwoorden op enquêtevragen van medewerkers De Catamaran





4.6 STIMULEREN VAN OUDERBETROKKENHEID

Een meerderheid meent dat alle leraren goed contact hebben met individuele ouders. Maar niet iedereen deelt deze mening, zoals in onderstaand tabel te zien is. Wel is vrijwel iedereen van mening dat De Catamaran blijft investeren in een positieve verhouding met ouders.

Zie tabel 15

OUDERBETROKKENHEID ALS RANDVOORWAARDE

In de interviews wordt ouderbetrokkenheid niet zozeer genoemd als succesfactor, maar wel als een belangrijke randvoorwaarde gezien. De Catamaran heeft veel initiatieven om ouders bij de school te betrekken. Goed contact met ouders wordt belangrijk gevonden; de school ziet zichzelf als partner van ouders. Een leerkracht noemt dat er verschillende vormen van ouderbetrokkenheid zijn te onderscheiden. De belangrijkste vorm van ouderbetrokkenheid volgens een leerkracht van groep 7 is dat ouders interesse tonen in het leerproces van hun kind. Uiteindelijk is een school hierin ook afhankelijk van de opstelling en houding van ouders zelf, maar De Catamaran slaagt er in ieder geval in om ouders erbij te betrekken. Afgelopen jaren is een grote verbetering te zien op het terrein van ouderbetrokkenheid, vertelt de directeur. De ouderavond is verplicht en er zijn steeds minder problemen met aanwezigheid. Ook wordt er snel gereageerd als er sprake is van 'strijd of venijn'.

OUDERCONSULENT

Ook op onderlinge spanningen of roddel tussen ouders wordt snel gereageerd door de directeur en leerkrachten. De taalcur-

sussen voor ouders dragen er volgens de directeur ook aan bij, dat er niet een groep ouders dominant is. Dat de ouderbetrokkenheid verbetert, is zeker ook te danken aan ouderconsulent en de coördinator ouderbetrokkenheid. De ouderconsulent werkt al vele jaren op de school en is volgens de directeur zeer goed in het koppelen van ouders aan de school. "Onze ouderconsulent is zeer ervaren en kundig, zij spreekt vijf talen en is enorm goed in de verbinding".

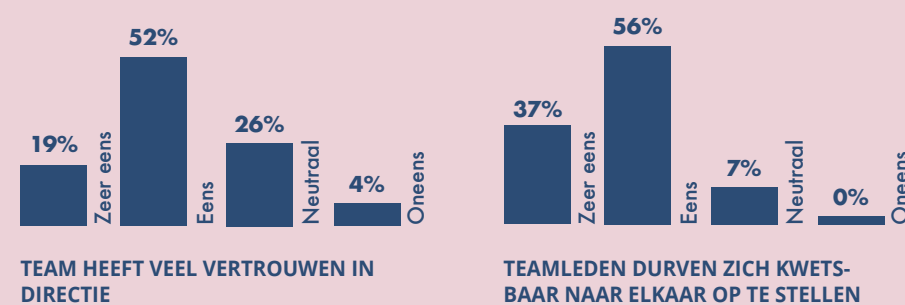
KENNISMAKINGSGESPREKKEN

Zowel vanuit het onderwijsteam als vanuit een aantal betrokken ouders wordt gewezen op het belang van de kennismakingsgesprekken. In het kennismakingsgesprek wordt de basis gelegd voor een goede driehoek tussen het kind, de ouder en de leerkracht. In deze gesprekken vragen leerkrachten ouders om hun kind te omschrijven. Leerkrachten vertellen vervolgens in hoeverre dit beeld overeenkomt met hun beelden. Het beeld van de leerkracht kan (sterk) afwijken, onder meer doordat kinderen zich thuis anders gedragen dan op school. Het kennismakingsgesprek heeft verder een brede insteek waarbij gevraagd wordt welke verwachtingen ouders van de school hebben. Ook maken leerkrachten samen met de ouders een plan voor de desbetreffende leerling. Gedurende het schooljaar wordt dit plan op basis van de ontwikkelingen van de leerling bijgesteld. In totaal worden ouders drie keer per jaar uitgenodigd voor een persoonlijk gesprek.

OUDERKAMER

Belangrijk is ook de benaderbaarheid van het onderwijspersoneel voor ouders. Ouders voelen zich en zien De Catamaran als hun school, vertellen verschillende leerkrachten. De ouders zouden volgens hen steeds vaker het gebouw in komen. Daarbij speelt ook de ouderkamer een centrale rol volgens de directie en diverse leerkrachten. De directie constateert dat het vooral de moeders zijn die veel gebruik van de ouderkamer. Vaders zijn niet vaak in de ouderkamer te vinden, maar brengen de kinderen wel naar school en hebben op die momenten ook contact.

TABEL 15 IN HOEVERRE DRAGEN ONDERSTAANDE FACTOREN BIJ AAN HET SUCCES VAN DE SCHOOL?



Tabel 15: Antwoorden op enquêtevragen van medewerkers De Catamaran



► "Ik kan ook ten alle tijden vragen stellen. Ik heb het gevoel dat ik er naartoe kan. Ik hoef niet te wachten op een oudergesprek." - ouder

► "Je kan altijd naar een interne begeleider. Je kan binnen komen bij de directeur en de adjunct-directeur. Je bent welkom. De deuren staan altijd open." - ouder

De directie en verschillende leerkrachten noemen dat de ouderkamer meerdere functies vervult. De ruimte staat bijvoorbeeld ook open voor onderwijspersoneel. Mede hierdoor weten de ouders bij problemen medewerkers gemakkelijk te vinden. Verder wijst een leerkracht van groep 8 erop dat er in de ouderkamer veel activiteiten plaatsvinden. Hiervan wordt ongeveer de helft door de school en de helft door de ouders zelf georganiseerd. Het gaat bijvoorbeeld om onderwijs- of opvoedprogramma's, zoals het bespreken van stress bij ouders (moeders) of radicalisering.

WEDERKERIGHEIDSPRINCIPE

Taalcursussen en ondersteuning van een maatschappelijk werker maakt eveneens onderdeel uit van het aanbod. De Catamaran hecht eraan om ouders de mogelijkheid te bieden dat zij zich op school ook verder kunnen ontwikkelen. Vanuit een wederkerigheidsprincipe doet de school vervolgens een beroep op deze moeders om iets terug te doen voor de school. De ouders

worden op deze manier op een natuurlijke manier betrokken als klassenouder, vrijwilliger of overblijfmoeier.

► "Het sportprogramma investeert ook in ouderbetrokkenheid. Er is bijvoorbeeld een ouder-kindtoernooi. Dat loopt als een trein. Waar andere scholen maar een team heeft, heeft De Catamaran geregeld meerdere teams." - leerkracht

► "De school spant zich erg in om ouders te betrekken. Zo zijn er fiets- en taallessen. Er worden ook regelmatig activiteiten georganiseerd waarbij de buurt wordt betrokken, zoals het zomerfeest en de sponsorloop." - leerkracht

In enkele gevallen gaat de betrokkenheid van de ouders nog een stap verder. Enkele ouders zitten bijvoorbeeld in de Medezeggenschapsraad (MR). In de MR bespreken deze ouders samen met enkele personeelsleden onderwerpen die de hele school aangaan. De MR heeft ook daadwerkelijk inspraak. De voorzitter van de MR constateert dat dit goed werkt. Ouders lezen zich goed in, doen actief mee en oefenen invloed uit. De vergaderingen van de MR zijn overigens openbaar. Ieder personeelslid of ouder mag aansluiten. De Catamaran nodigt ook andere ouders uit om feedback te leveren op het functioneren van de school.



4.7 HET ONTDEKKEN VAN TALENTEN

Als laatste noemen respondenten het belang van het ontdekken van talenten, via onder meer sport, kunst en cultuur. In de enquête blijkt iedereen het eens te zijn met de stelling dat deze activiteiten bijdragen aan het succes.

Zie tabel 16

De Catamaran heeft een breed aanbod op bewegingsonderwijs. Leerlingen krijgen via het Verlengd Dag Arrangement (VDA) van af groep 3 in totaal zes uur per week extra brede school-activiteiten. Twee keer per jaar kiezen de leerlingen welke activiteiten ze willen doen. Een bijkomend voordeel van het VDA is, volgens de directeur, dat leerkrachten hierdoor overdag tijd krijgen om andere dingen te doen, zich voor te bereiden en kunnen overleggen. Doordat kunst, cultuur, techniek, en muziek zijn ondergebracht bij het VDA, kunnen de leerkrachten zich meer focussen op taal en rekenen.

Hoewel in de enquête vrijwel iedereen duidelijk is over de positieve invloed van sport en cultuuronderwijs vinden medewerkers het in interviews ingewikkeld om de precieze invloed te duiden. Medewerkers spreken niet zozeer over de positieve invloed die dit onderwijsaanbod heeft op de directe leerprestaties, maar noemen wel allerlei andere voordelen. Zo ziet de sportleraar zijn rol, naast aandacht voor fysieke gezondheid en ontwikkeling, vooral in de bijdrage aan sociale vaardigheden van de leerlingen.

Naast bijdragen aan het zelfvertrouwen en sociale omgangsvormen, zien verschillende leerkrachten ook dat het Verlengde Leertijd bijdraagt aan de rust van leerlingen en het plezier waarmee ze naar school gaan. Een leerkracht vertelt over de impact van de VDA op het welbevinden van haar leerlingen.

HOE?

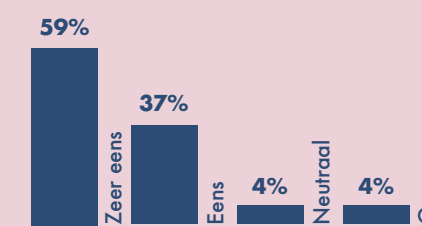
De sportdocent verwerkt in zijn lessen veel instructie en feedback over sociale vaardigheden. Hoe ga je met elkaar om? Kan je een groepje leiden en anderen helpen? Mag je fouten maken? Hij denkt dat de gymles bijdraagt aan een goede sfeer in de klas en dat kinderen ook makkelijker te corrigeren zijn. Hij geeft kinderen vaak ook taken in de les. Zo worden verleggen kinderen ook wel eens teamcaptain. Wanneer de sportdocent ziet dat kinderen talent hebben voor een bepaalde sport, helpt hij de leerlingen daarin verder te groeien. Bijvoorbeeld met een lidmaatschap van een vereniging. Maar het heeft voor hem minder prioriteit. In zijn lessen benadert hij de kinderen heel positief. Hij maakt sfeer en stimuleert kinderen zelfvertrouwen geven door het geven van complimenten. Dat kunnen zij ook op andere plekken goed gebruiken, aldus de sportdocent.

Vakleerkrachten krijgen ook de opdracht mee zo veel mogelijk rekenen en taal te verwerken in hun programma. Voorbeelden zijn rekenen in de kookles (wegen en meten) of het meten van de bloeddruk tijdens judolessen.

- **“Ik vind het goud waard. Kinderen komen glunderend terug, het maakt ze gelukkig. Kinderen krijgen de mogelijkheid om ergens anders in uit te blinken. Zo had ik op een gegeven moment een meisje in de klas dat qua leerprestaties heel weinig voor elkaar kreeg, maar in dansen was ze de beste en daar bloeide ze van op.” - leerkracht**
- **“Brede school is een uitlaatklep voor energie in het lichaam. Koken, judo en muziek. Er zijn heel veel soorten. Dan ben je ook geconcentreerder in de les. Elke dag is er een activiteit, dus elke dag gaan onze kinderen blij naar school.” - leerkracht**

TABEL 16

IN HOEVERRE DRAGEN ONDERSTAANDE FACTOREN BIJ AAN HET SUCCES VAN DE SCHOOL?



ONTDEKKEN VAN (ANDERE) TALENTEN VIA O.A. SPORT EN CULTUURANBOD

Tabel 16: Antwoorden op enquêtevragen van medewerkers De Catamaran

DE VALENTIJSCHOOL



In dit hoofdstuk presenteren we de uitkomsten van het onderzoek op de Valentijnschool. In elke paragraaf behandelen we een ervaren succesfactor. De verschillende succesfactoren zijn voornamelijk gebaseerd op de factoren die het onderwijsteam en de ouders zelf benoemen in de interviews en enquête¹⁷. Zowel de observaties als de interviews zijn benut om in kaders te illustreren hoe bepaalde factoren in de praktijk van de school worden ingezet.



De volgende ervaren succesfactoren zullen we achtereenvolgens nader toelichten:

- Positief pedagogisch klimaat
- Sterke band tussen leerkrachten en leerlingen
- Professioneel vertrouwen
- Brede inzet op educatief partnerschap
- Andere talenten versterken via het Verlengde Dag Arrangement (VDA)
- Opbrengst- en handelingsgericht werken
- Korte lijnen naar de ouders

¹⁷ In totaal vulden 18 medewerkers van de Valentijnschool de enquête in.

IN HET KORT



529 LEERLINGEN

64%

LEERLINGGEWICHT
2017-2018

527.9

GEM. CITOSCOREN
2017-2018



69 MEDERWERKERS

MARTIN KRIJGSMAN

ADJUNCT-DIRECTEUR



► De relatie tussen leerkracht en leerling is waar het om draait op de Valentijnschool. En die relatie is heel sterk. “Kinderen die op de gang hun juf van het jaar daarvoor zien, vliegen haar direct om de nek”, vertelt adjunct-directeur Martin Krijgsman. Normaal gesproken staat de school niet lang stil bij de hoge cito-scores. Ze vinden het niet zo bijzonder. Directeur Jos de Leeuw: “Maar misschien is wat wij als normaal handelen ervaren niet zo vanzelfsprekend op andere scholen.”

Ruim twintig jaar geleden kwam Martin binnen op de Valentijnschool als stagiair. Jarenlang was hij leerkracht in groep 7 en 8 en sinds 2011 is hij directielid. Jos werkt al bijna vijfendertig jaar op de school. Sinds 2001 is hij directeur op de Valentijn. De casestudy is voor de directie van de Valentijnschool vooral een bevestiging dat ze de juiste dingen aan het doen zijn. De opsomming van de succesfactoren heeft wel gezorgd voor meer bewustwording over de kernkwaliteiten van de school. Martin: “Het is voor ons de standaardnorm. Maar als dan blijkt dat die goed is, is dat heel fijn. Zeker als je dezelfde punten ook bij de andere scholen terugziet.”

Sterke basis

De Valentijnschool heeft de afgelopen jaren te maken gehad met een groot verloop binnen het team. Hierdoor werd de school gedwongen veel te schuiven in het team en leerkrachten op andere posities te zetten. Maar ondanks het tekort aan onderwijspersoneel is het de school gelukt om boven de bovennorm te blijven scoren. Dat ligt volgens Jos en Martin vooral in de sterke basis van de school. “We hebben gepoogd om sterke leerkrachten in groep 7/8 te zetten. Die kinderen moet je ‘aan’ krijgen en ervoor zorgen dat ze eigenaarschap hebben over hun leerproces. Daarin moet je als school keuzes maken.”

Mijn kinderen

De relatie met het personeel is waar de directie van de Valentijn veel aandacht aan besteedt. Want als mensen niet met plezier naar hun werk komen, is het ook moeilijk om gelukkige kinderen te hebben, is de redenatie. Datzelfde geldt voor de relatie tussen leerkracht en leerling. Jos: “Als een leraar geen relatie heeft met de kinderen, is het werk op een school heel moeilijk. Dat is voorwaardelijk.” Ook de buurt waarin de school staat is voor

de leerkrachten vaak een bewuste keuze. “Hier wordt gesproken over ‘mijn kinderen’ in de wijk. Je zou kunnen zeggen ‘de kinderen in de wijk. Het is maar één woordje verschil, maar de betekenis is zo anders.”

Ouders als partner

De Valentijn heeft een grote groei doorgemaakt in het aantal leerlingen. Inmiddels zijn er ruim vijfhonderd kinderen en honderd peuters in het gebouw, waar dat er vroeger 125 in totaal waren. Dat heeft niet alleen gevolgen voor het personeel, maar ook voor de gebouwen en de organisatie en de relatie met de ouders. De Valentijn beschouwt de leerkracht als professional in het onderwijs en de ouder als specialist in de opvoeding. Samen willen ze het beste voor het kind bereiken en dat is dan ook het uitgangspunt. Jos: “Elk kind verdient de beste leerkracht, dat vinden ouders ook. We willen ouders partner maken in het proces van de begeleiding van hun kind. Het is goed als ze betrokken zijn en kritisch meekijken. Dat houdt ons scherp.”

Cito-score

De Valentijn gebruikt de cito-scores vooral om een vergelijking te maken met de rest van Nederland en te weten waar ze staan. “Het belangrijkste is dat we zien dat kinderen met plezier naar school komen”, zegt Martin, “dat heeft te maken met het brede aanbod. Ze krijgen de mogelijkheid om te ontdekken waar ze goed in zijn en die talenten verder te ontwikkelen bij de sportschoolvereniging of de wijkmuziekschool.” Jarenlang was het motto van de Valentijn een ‘goed resultaat in een prettig klimaat’. Maar het woord ‘goed’ laat te veel ruimte over voor discussie met ouders. Daarom gebruikt de Valentijn nu het ‘passend’. “De verwachtingen van ouders sluiten niet altijd aan bij niveau van hun kind. Als we spreken over passende resultaten,

voorkomen we dat.”, aldus Jos. Martin vult aan: “We gunnen iedereen een gelukkig leven, dat ze gelukkige mensen mogen worden. Het niveau maakt niet uit.”

Onderwijs is topsport

Jos en Martin geven aan dat kansengelijkheid een veel gehoorde term is, vooral in Rotterdam. En om succesvol te zijn in de maatschappij is onderwijs een belangrijke factor. Armoede heeft invloed op mensen en kinderen. Dus de school heeft een stevige klus in de wijk. Jos: “Het is enorm intensief voor de leerkrachten. Vanaf het moment dat de kinderen in de klas komen totdat ze naar huis gaan. Die onderwijsuren, dat is echt topsport de hele dag door. Dat is passie. Gelukkig heeft ons personeel dat.” Voor de school is het belangrijk dat leerkrachten met plezier naar het werk komen, want dat is de basis voor gelukkig kinderen. En dan moet je als school ook flexibel kunnen zijn. Jos: “De huidige generatie kijkt anders tegen werkuren aan. Die pakken in het weekend een uurtje mee. Daar moet je dan als directie ook vertrouwen in hebben.”

Vitrinekast

De Valentijn vindt het belangrijk dat hun personeel ‘aan staat’. Dat mensen bruisen van energie en ideeën. Maar hoe krijg je dat voor elkaar? “Door met elkaar te praten, naar elkaar te luisteren en te

bepalen waar we voor staan. Je gaat terug naar de basis”, zegt Martin, “we moedigen mensen aan bij elkaar te kijken in de klas. Dat gebeurt nog veel te weinig.” Het idee hierachter is dat leerkrachten van elkaar leren en de talenten die in huis zijn optimaal benut worden zodat er niet over werkdruk maar over werkplezier gesproken wordt. Het managementteam introduceerde drie jaar geleden de ‘vitrinekast’. Een werkmethode waarin leerkrachten figuurlijk hun talenten uitstallen. Collega’s kunnen in de verschillende vitrinekasten kijken en bedenken wat ze kunnen gebruiken om zelf beter te worden in hun vak. “Iedereen heeft wel iets waarop hij of zij trots is, wij faciliteren een manier om die talenten te delen. Op die manier proberen we werknemers zelf eigenaar te maken van hun persoonlijke ontwikkeling. We willen niet dat mensen het alleen doen omdat het moet.”, legt Martin uit. Op de vraag wat de school wil veranderen, moeten Jos en Martin even nadenken. De conclusie is dat alles wat er moet gebeuren al op de rol staat. Wel willen ze zich meer focussen op het stellen van prioriteiten: “We vinden veel leuk en er komt veel op ons af. We moeten blijven focussen en niet altijd alles willen.”

School midden in de wijk

De school heeft niet alleen een onderwijskundige rol, maar is ook een

belangrijk middelpunt in de wijk. Als de gemeente of het deelgebiedscommissie ouders willen bereiken, gebeurt dat niet zelfden via de school. Rondom de school zit een schil van zorg, zoals maatschappelijk werk, het wijkteam en armoedebestrijding. Andersom geldt dat ook. De wijk is belangrijk voor de school. Jos: “We zitten om tafel met de voorzitter van de Aya Sofya moskee en de imam om te praten over burgerschap. Je kunt niet zonder elkaar. Wij nemen een voorbeeld aan het doorzettingsvermogen van de kinderen. Gelukkig zijn er nog mensen die het beste met ze voor hebben. Dat is het mooiste wat er is. Daarom zitten we in deze wijk en staan we elke ochtend op. Hier kunnen we verschil maken.”



5.1 POSITIEF PEDAGOGISCH KLIMAAT

Respondenten van de enquête vinden unaniem dat een positief pedagogisch klimaat bijdraagt aan het succes van de school. Desgevraagd beschrijven medewerkers in interviews het pedagogisch klimaat van de Valentijnschool met termen als ‘duidelijke structuur’, ‘persoonlijke aandacht geven’, ‘aandacht voor welbevinden’, ‘veiligheid en betrekken van ouders’. Als verklaring voor de focus op veiligheid en aandacht wijzen de betrokkenen op de invloed van de wijk en de thuiswereld van de leerlingen. Veel leerlingen groeien op in kwetsbare gezinnen, terwijl ook de wijk veel sociaal maatschappelijke problematiek kent. Het ontbreken van rust buiten, maakt de aandacht voor de rust binnen des te belangrijker, is het betoog van geïnterviewden.

Op de Valentijnschool is het bieden van structuur een belangrijke pijler van het pedagogische klimaat. Die structuur is te vinden in schoolregels, gedragsregels maar ook in de instructies tijdens de lessen. De voorspelbaarheid biedt veiligheid voor deze kinderen. De kindercoach merkt hier het volgende over op.

► “Veiligheid is een groot goed op de Valentijnschool. Dit wordt gecreëerd door het bieden van duidelijkheid en structuur, waardoor kinderen weten wat er van ze verwacht wordt en wat ze kunnen verwachten.” - kindercoach

DUIDELIJKE REGELS

Op de vraag in de enquête ‘Welke factoren dragen bij aan het succes van de school?’ komen opnieuw ‘duidelijke regels’, ‘aandacht voor positief gedrag’ en ‘een positief pedagogisch klimaat’ naar voren. Ook wordt duidelijk dat een ruime meerderheid de Valentijnschool ervaart als een rustige leeromgeving waarbij er aandacht is voor het voorkomen van afleiding. In reactie op open vragen in de enquête geven respondenten eveneens aan dat zij trots zijn op de Valentijnschool vanwege ‘de rustige sfeer’, ‘voorkomen van onnodige prikkels’ en de ‘rustige leeromgeving en het voorkomen van afleiding’.

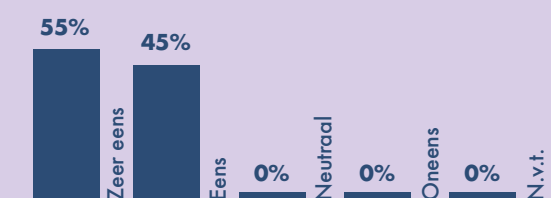
Zie tabel 17

Ook in de interviews komt naar voren dat teamleden duidelijke regels als een belangrijke succesfactor zien op de Valentijnschool. Voor een school in dit type wijk zijn regels belangrijk. Deze kunnen direct bijdragen aan een veilig schoolklimaat en ondersteunen daardoor het leerproces. Een sportleerkracht en een IB'er merken het volgende hierover op:

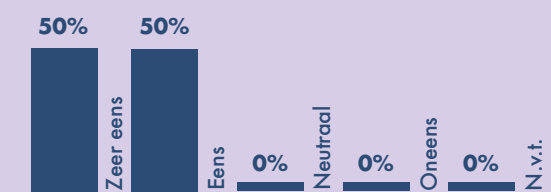
► “Het zijn de basisprincipes van de Valentijnschool die optimaal bijdragen aan presteren. Duidelijke regels over met elkaar omgaan, een veilige leeromgeving en openheid naar de elkaar.” - sportleerkracht en IB'er

► “Het is heel erg duidelijk welke regels er gelden en hoe de kinderen aan de regels kunnen voldoen. Je mag zijn wie je bent, maar in gedrag verwachten we wel hetzelfde van onze leerlingen.” - sportleerkracht en IB'er

TABEL 17 IN HOEVERRE DRAGEN ONDERSTAANDE FACTOREN BIJ AAN HET SUCCES VAN DE SCHOOL?

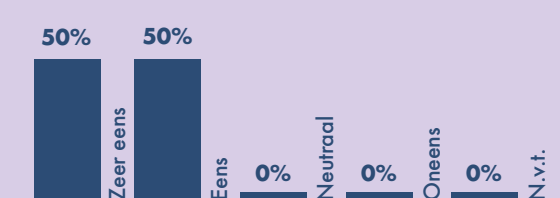


DUIDELIJKE REGELS EN STRUCTUUR

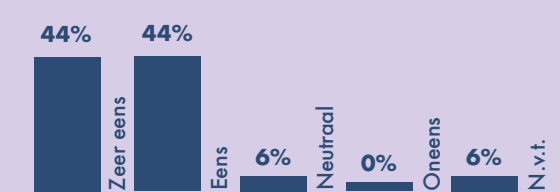


POSITIEF PEDAGOGISCH KLIMAAT IN DE HELE SCHOOL

Tabel 17: Antwoorden op enquêtevragen van medewerkers de Valentijnschool



VEEL AANDACHT VOOR AANLEREN VAN POSITIEF GEDRAG, OOK TIJDENS SPORT EN CULTUURLESSEN



RUSTIGE LEEROMGEVING EN VOORKOMEN VAN AFLEIDING

HOE?

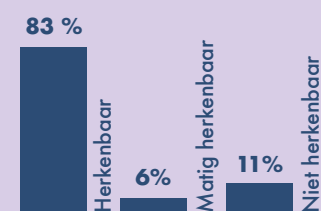
Overall in de school hangen zichtbare gedragsregels. Er is een pestprotocol, gedragsprotocol en er wordt gebruik gemaakt van emotiekaarten. In de ouderkamer wordt voorlichting gegeven over sociale veiligheid en de rol van ouders. Het versterken van de sociale vaardigheden van leerlingen krijgt ruim aandacht op de Valentijnschool. De school biedt hiervoor een structureel programma aan. Bovendien heeft zij een kindercoach voor kinderen die extra hulp nodig hebben bij het verwerven van de sociale vaardigheden en is het versterken van sociale vaardigheden integraal onderdeel van de sport- en cultuureducatie.

Structuur en regels zijn op de Valentijnschool geen belemmering voor gezelligheid en creativiteit. Integendeel, zo blijkt uit de observaties. Kinderen lopen vrolijk door de gangen. De leerlingen uit de onderbouw doen dat in een rij begeleid door een leerkracht, maar mogen ook soms zelfstandig door de school, net als de leerlingen uit de bovenbouw. De gangen van de Valentijnschool zijn vrolijk versierd, er hangen tekeningen, knutselwerken en gedragsregels. In de onderbouw spelen leerlingen in de gangen, voor de eigen klas. Kinderen krijgen de ruimte om even rommel te maken.

Ook bij de keuze van lesmethodes is het bieden van structuur een belangrijke component. Een leerkracht vertelt dat leerkrachten gebruik maken van het directe instructiemodel. De directe instructie sluit goed aan bij de leerlingen van de Valentijnschool, meent ook een geïnterviewde IB'er:

- **“Kinderen wordt hier heel veel structuur geboden. Kinderen die iets moeilijk vinden, bieden we een vaste strategie aan. Hierdoor ontstaat er duidelijkheid voor de leerling.”**

TABEL 18 IN WELKE MATE VINDEN DE RESPONDENTEN ONDERSTAANDE UITSPRAKEN HERKENBAAR?



WIJ RICHTEN ONS OP HET WELBEVINDEN VAN HET KIND. ALS EEN KIND ZICH NIET GOED VOELT KAN HET NIET LEREN. LEERKRACHTEN NEMEN ZELF CONTACT OP MET OUDERS OVER HET KIND OF DE THUISITUATIE, ALS ZIJ ZICH ZORGEN MAKEN. DAARNAAST IS ER EEN STERK ZORGNET OM DE SCHOOL.

Tabel 18: Antwoorden op enquêtevragen van medewerkers de Valentijnschool

5.2 STERKE BAND TUSSEN LEERKRACHTEN EN LEERLINGEN

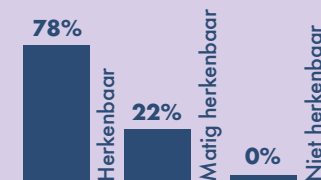
In de enquête komt heel nadrukkelijk naar voren dat de Valentijnschool zich richt op het welbevinden van het kind. Als dit welbevinden ontbreekt dan heeft dat een negatief effect op het leerklimate. Leerkrachten reageren snel op signalen van zorg, zoals gapen en honger. Dat is geen beleid, maar is gaandeweg zo gegroeid. Leerkrachten nemen zelf contact op met ouders over het kind of de thuissituatie als zij zich zorgen maken.

Ook als er spanningen zijn tussen leerlingen, gaan teamleden het gesprek aan met ouders. Zoals ook in de vorige paragraaf duidelijk is gemaakt, is er daarnaast veel aandacht voor een veilig klimaat. In de enquête komt naar voren dat een veilig klimaat zelfs voorop staat. Cognitieve prestaties komen pas daarna. Het team schakelt snel met de ouders als er sprake is van spanningen tussen leerlingen.

Zie tabel 18

In de interviews komt eveneens naar voren dat er sprake is van goed contact tussen leerkracht en leerlingen. De kindercoach, die nauw samenwerkt met leerkrachten en de ouderconsulent, noemt de aandacht van het team voor de pedagogische relatie met leerlingen een succesfactor, te meer omdat dit voor veel leerlingen thuis geen vanzelfsprekendheid is:

- **“De pedagogische relatie is erg belangrijk voor kinderen met de achtergrond van de wijk. Door als leerkracht of andere medewerker een band op te bouwen met een leerling, waarbinnen de leerling weet wat deze aan de leerkracht heeft, kan een iets van de hechtings- en autoriteitsproblemen opgevangen worden die veel van deze leerlingen hebben.” - kindercoach**
- **“De school moet een veilige basis zijn voor kinderen. Dat betekent dat je moet weten wat er speelt bij een kind, maar**



EERST EEN VEILIG KLIMAAT OP SCHOOL, DAN PAS COGNITIEVE PRESTATIES. WE SCHAKELEN SNEL NAAR OUDERS ALS ER SPRAKE IS VAN SPANNINGEN TUSSEN LEERLINGEN. WE REAGEREN OOK SNEL OP SIGNALLEN VAN ZORG THUIS, ZOALS GAPEN EN HONGER. DAT IS GEEN BELEID, DAT IS ZO GEGROEID.



ook dat je keuzes maakt over wat je niet bespreekbaar maakt. Als een kind bijvoorbeeld iets heftigs heeft meegemaakt in de familie, waarover een ouder iets vertelt, dan kan het verstandig zijn om dit niet te bespreken met het kind om de vertrouwensband tussen het kind en de leerkracht niet te schaden. Het kind kan dan het gevoel hebben dat er over hem/haar wordt gepraat en wordt met nare zaken geconfronteerd in een veilige omgeving.” - leerkracht

AANDACHT VOOR LEERLINGEN

De teamleden merken op dat de aandacht die leerlingen op de Valentijnschool ervaren, maakt dat de leerlingen met plezier naar school komen. Een leerkracht vertelt dat hij, na twaalf jaar op de Valentijnschool, nog steeds gemotiveerd wordt door het plezier waarmee leerlingen naar school gaan. Een deel van de kinderen zou het betreuren dat ze in vakanties niet naar school mogen, omdat ze op een school de aandacht krijgen die ze thuis missen. Een leerkracht die enkele jaren geleden terug is gekeerd op de Valentijnschool, na een korte periode op een andere school, herkent deze motivatie bij zichzelf en collega's.

- **“De succesfactoren? Toch wel vooral het team dat ervoor gaat. Het maakt de leerkrachten niet uit waar de leerlingen vandaan komen. Het zijn betrokken leerkrachten en directieleden.”**

In de enquête hebben we de vraag ‘wat zou je willen overdragen aan andere scholen in kwetsbare wijken?’ gesteld aan de respondenten. In vrijwel alle suggesties die de teamleden van de Valen-

tijnschool doen, komt de relatie tussen leerkracht en leerling naar voren. Hieronder staan enkele voorbeelden daarvan.

- **“Veilig klimaat en veel persoonlijke aandacht.”**
- **“Goede leerkrachtvaardigheden met sterk leiderschap.”**
- **“Positief zelfbeeld kinderen stimuleren, kinderen moeten goed in hun vel zitten.”**
- **“Eerst begrijpen, dan begrepen worden.”**
- **“Wees er voor de kinderen in plaats van de lessen afdraaien.”**

BETROKKENHEID BIJ DE SCHOOL

Het is mede de betrokkenheid bij specifiek deze leerlingen die maakt dat men graag op de Valentijnschool werkt, zo blijkt uit de interviews. Leerkrachten benadrukken meermaals dat zij niet op een school in een ander type wijk of dorp willen werken. Maar de stedelijke leerlingenpopulatie vraagt om meer dan alleen betrokkenheid, concluderen de directie en IB'ers zoals in onderstaand citaat naar voren komt.

- **“Het is een hele bewuste keuze om bij de Valentijnschool te gaan werken en dit is niet voor iedereen weggelegd. Je moet heel sterk in je schoenen staan; als een leerkracht geen overwicht heeft op zijn klas, is hij zo de leiding kwijt.” - IB'er**



5.3 PROFESSIONEEL VERTROUWEN

Op de Valentijnschool heerst in de succesjaren ook een zeker professioneel vertrouwen binnen het team. Hoewel leerkrachten hebben genoemd dat zij weinig tijd hebben om bij elkaar in de klas te kijken, profiteren zij wel van elkaars deskundigheid – onder andere in het kader van verbeterteams. Ook blijkt uit de enquête dat de deskundigheid van ervaren leerkrachten gewaardeerd wordt. In onderstaande tabel is te zien dat alle respondenten het eens zijn met deze stellingen.

Zie tabel 19

Professioneel vertrouwen gaat er ook uit naar de directie. IB'ers noemen de wijze van leidinggeven een succesfactor. Er worden tegenwoordig meer doelen gesteld met het hele team en er wordt niet top-down gestuurd. Andersom geeft de directie ook vertrouwen aan het personeel. Een IB'er formuleert het als volgt:

► **“De school- en locatiedirecteur zijn echt kapiteins op een schip: ze staan in voor hun personeel en ‘beloven’ dat als een medewerker voor de school gaat, zij voor die medewerker zullen gaan. Dit uit zich in het geven van vertrouwen aan personeel, het vrijmaken van budgetten als medewerkers goede ideeën hebben, persoonlijk contact (zoals na de vakantie een gemeente ‘Hoe was je vakantie?’ en tennissen met medewerkers). Ook probeert de directie in contact te blijven met de wijk.”**

FACILITERENDE ROL VOOR DIRECTIE

De directie ziet voor zichzelf als rol om te faciliteren. Bijvoorbeeld door budgetten vrij te maken als medewerkers goede ideeën hebben of voor kansen om het team verder te professionaliseren. De directie besteedt aandacht aan de begeleiding van de medewerkers en investeert in het aantrekken van de juiste medewerkers. De directie ervaart dat bij nieuwe leerkrachten veel afhangt van de juiste begeleiding vanaf het begin.

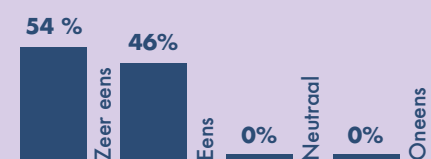
HOE?

De ouderconsulent valt op vanwege haar allround inzet voor de school en de ouders. Terwijl deze functie op andere scholen vaak deeltijd wordt ingevuld, is de ouderconsulent van de Valentijnschool fulltime actief op meerdere niveaus. Ze is dagelijks in de ochtenden aanwezig in de ouderkamer. Daarnaast organiseert zij voorlichtingsbijeenkomsten en geeft zij ouders individueel voorlichting. De ouderconsulent gaat regelmatig mee op huisbezoeken (van leerkrachten of directie) en biedt ondersteuning bij ingewikkelde situaties voor ouders. Een voorbeeld daarvan zijn de bezoeken aan het speciaal basisonderwijs (sbo). Veel ouders met een migratieachtergrond ervaren schaamte als hun kind een verwijzing naar sbo krijgt, is de ervaring op de Valentijnschool. Door de begeleiding van de ouderconsulent wordt de drempel verlaagd om over moeilijke onderwerpen te spreken zoals verwijzingen naar hulpverlening of sbo. Alle betrokkenen – professionals en ouders – zijn positief over deze begeleiding.

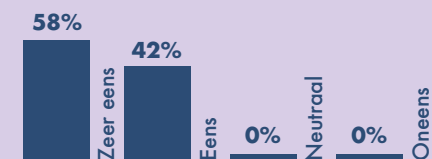
OUDERCONTACTPERSOON

Ook wordt er enthousiast gesproken over de ouderconsulent. Met een fulltime aanstelling, bijna twintig jaar in dienst en sensitiviteit voor de verschillende culturele achtergronden, is de ouderconsulent zowel een steun voor de ouders als voor de teamleden. Dat haar rol op school cruciaal is voor het versterken van de pedagogische relatie en ouderbetrokkenheid staat voor alle betrokkenen vast. Er is dus sprake van een professioneel vertrouwen binnen het team op de Valentijnschool. Hierbij dient wel een kanttekening geplaatst te worden. Het professioneel vertrouwen lijkt vooral sterk te zijn geweest in de succesjaren. Het professioneel vertrouwen vasthouden blijkt een hele uitdaging rekening houdend met de huidige arbeidsmarkt. De afgelopen 2 jaar zijn er 15 collega's om verschillende redenen elders gaan werken en zijn er nieuwe collega's ingewerkt. Dit doet iets met een team.

TABEL 19 IN WELKE MATE VINDEN DE RESPONDENTEN ONDERSTAANDE UITSPRAKEN HERKENBAAR?



ERVAREN TEAMLEDEN ZIJN 'ONZE PIJLERS', ZIJ ONDERSTEUNEN MINDER ERVAREN COLLEGA'S



ONZE LERAREN PROFITEREN VEEL VAN ELKAARS DESKUNDIGHEID

Tabel 19: Antwoorden op enquêtevragen van medewerkers de Valentijnschool





5.4 BREDE INZET OP EDUCATIEF PARTNERSCHAP

De Valentijnschool benadrukt het belang van educatief partnerschap. Dit heeft betrekking op de driehoek school-ouder-kind. Een school heeft net als ouders een verantwoordelijkheid in de opvoeding, terwijl een ouder net als de school ook een verantwoordelijkheid heeft in het onderwijs. Als gevraagd wordt naar succesfactoren noemt een meerderheid ook dat er goed contact is tussen leerkrachten en individuele ouders.

Zie tabel 20

Onduidelijk is waarom een aantal zich neutraal en kritisch opstelt. Mogelijk zijn de respondenten van mening dat er wel goed contact is tussen een aantal collega's en een aantal ouders, maar geldt dit in hun ogen niet voor alle medewerkers en ouders. In de interviews klinken hierover geen kritische geluiden naar collega's, maar er wordt wel opgemerkt dat niet alle ouders vanzelfsprekend betrokken zijn bij de school. Wel doet de school er alles aan om dat voor elkaar te krijgen. Hierover zijn de meeste geïnterviewden het eens. Het betrekken van ouders gebeurt onder andere via de ouderconsultant en vele ouderactiviteiten (zie volgende paragrafen), maar start bij het contact tussen de leerkracht en de ouder.

- **“Met name in niet-westerse culturen staat een leerkracht nog op een voetstuk bij de ouders. Als de leerling dit leuk vindt, of de leerkracht denkt dat het nodig is meer inzicht te verkrijgen in de thuissituatie van leerlingen, doet de leerkracht een huisbezoek. Op die manier maakt de leerkracht contact met de ouders.” - leerkracht**

- **“Zeker bij een pittige klas is het noodzakelijk om goed contact te hebben met ouders. Een leerling moet weten dat de leerkracht en de ouder elkaar op de hoogte houden en een team vormen. Het succes zit in het contact met de ouders en de korte lijntjes naar de ouders.”**

CONSTANTE INZET

De constante inzet op het betrekken van ouders en op educatief partnerschap is door verschillende medewerkers genoemd als kracht van de Valentijnschool. Aanvankelijk vonden er 'koffieochtenden en bijeenkomsten' plaats in de ouderkamer, maar die bleek al snel te klein voor het aantal geïnteresseerde ouders. De ouders, overwegend moeders die niet werken, komen nu samen in de aula. De ouderconsultant vertelt dat het belangrijkste doel van de ouderkamer is om betrokkenheid van de ouders te stimuleren en op die manier het educatieve partnerschap met de ouders aan te gaan. Daarnaast is een streven dat ouders door de ontmoeting in de aula een sociaal netwerk vormen zodat men elkaar op termijn ook sociale ondersteuning kan bieden.

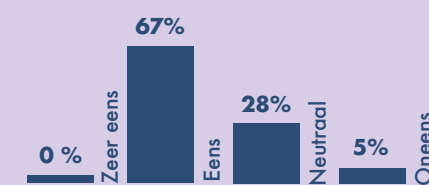
BEREIKBARE DIRECTIE

Ouders hebben ook een inloop uur bij de directie en kunnen onderwerpen agenderen op vergaderingen. Dat de directie zo bereikbaar is en openstaat voor een gesprek met ouders is wat betreft de oudercontactpersoon zeer belangrijk.

- **“De directie heeft regelmatig contact met de ouders. De ouders kennen hen, maar zij de ouders ook en ze zijn altijd bereid om in gesprek te gaan over beslissingen. Ze zullen nooit zeggen: omdat het zo is.”**

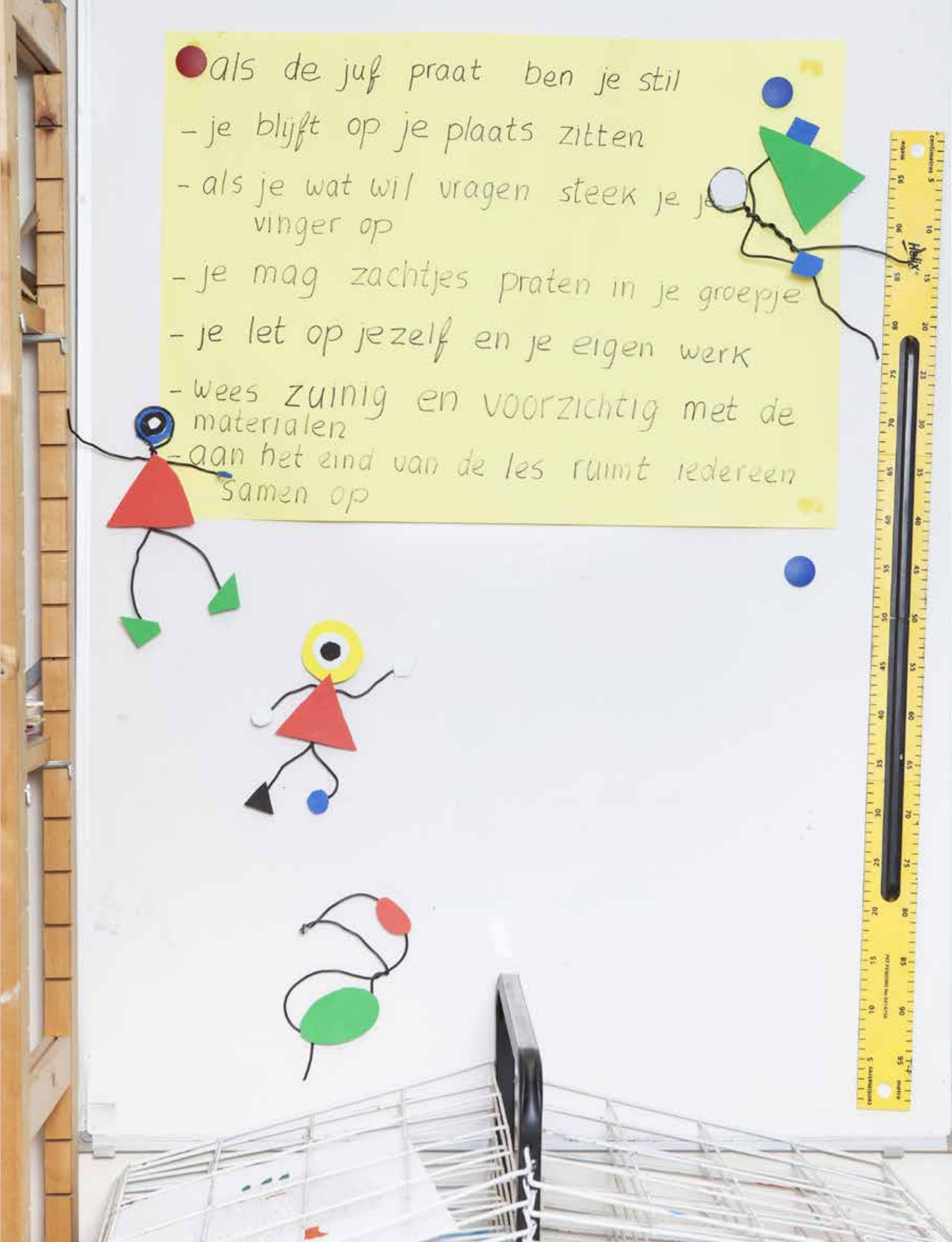
De ouderconsultant biedt op haar beurt een luisterend oor, verwijst ouders met hulpvragen door (als de ouder dat toestaat) en organiseert in de aula cursussen en maandelijkse voorlichtingsbijeenkomsten. Regelmatig presenteren professionals uit de buurt en vanuit school hun activiteiten in de aula. Dit gebeurt

TABEL 20 IN HOEVERRE DRAGEN ONDERSTAANDE FACTOREN BIJ AAN HET SUCCES VAN DE SCHOOL?



ALLE LEERKRACHTEN HEBBEN GOED CONTACT MET INDIVIDUELE OUDERS

Tabel 20: Antwoorden op enquêtevragen van medewerkers de Valentijnschool



ook in het kader van het project 'Onwijze moeders', waar professionals uit de wijk – zoals de stadsmarinier en wijkagent – het gesprek aangaan met de moeders.

Naast de ouderaula wordt getracht om ouders te betrekken bij het onderwijs, onder meer via de lees- en spelletjesbibliotheek. Een geïnterviewde ouder vertelt zeer enthousiast over de verschillende manieren waarop ouders worden betrokken.

De directie wijst in interviews op de Ouder & Kind Academie, die wat hen betreft belangrijk is bij het versterken van rol het educatief partnerschap. De locatiedirecteur vertelt:

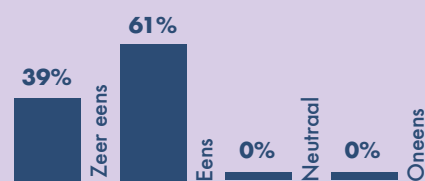
► **“Sommige ouders spreken (nog) geen Nederlands en blijven niet hangen voor presentaties van de academie. Echter zijn deze ouders wel even op school, is er dus even contact en wordt de drempel zo steeds lager om betrokken te zijn op school. De aula werkt hierbij als een vol en gezellig terras, andere ouders worden aangetrokken en komen ook eens binnen koffie drinken. Ouders vinden elkaar steeds makkelijker om ook over school en opvoeding te praten.” - locatiedirecteur**

VERBETERPUNTEN

Hoewel er zeker positieve ontwikkelingen gaande zijn, gaat het volgens betrokkenen nog te ver om het educatieve partnerschap nu al als een succesfactor te bestempelen. De school kan weliswaar rekenen op actieve ouders van de Medezeggenschapsraad en een zeer goed bezochte ouderaula, maar het betrekken van de brede groep ouders bij het werk van hun kinderen loopt nog niet optimaal.

Het opbouwen van vertrouwen van ouders vormt ook een integraal deel van het werk van het zorgteam. De IB'ers van de onderbouw verdelen de klassen onderling zo dat zij kinderen zo lang mogelijk kunnen volgen, om op die manier een vaste gesprekspartner van ouders te blijven. Eergevoel, schaamte en angst maakt dat veel ouders moeite hebben om zorg te accepteren, is de ervaring van de IB'ers.

TABEL 21 IN HOEVERRE DRAGEN ONDERSTAANDE FACTOREN BIJ AAN HET SUCCES VAN DE SCHOOL?



ONTDEKKEN VAN (ANDERE) TALENTEN VIA O.A. SPORT EN CULTUUR AANBOD

Tabel 21: Antwoorden op enquêtevragen van medewerkers de Valentijnschool

► **“Het woord ‘zorg’ leidt tot weerstand bij ouders. Ouders denken bij de term zorg al snel aan uithuisplaatsingen en dergelijke.”**

Een leerkracht merkt op dat vrijwel alle leden van het team van de Valentijnschool qua woonomgeving en culturele achtergrond ‘verschillen’ van de leerlingen en hun ouders. Dat kan het contact soms bemoeilijken, is haar ervaring. Bijvoorbeeld wanneer ouders problemen hebben waarvoor zij zich schamen, zoals schuldenproblematiek. Deze leerkracht signaleert dat sommige ouders liever spreken met iemand die qua achtergrond dichtbij hen staat.

Sommige ouders spreken liever met iemand die qua achtergrond dichtbij hen staat.

THUISCULTUUR EN DE SCHOOL

Niet alle leerkrachten weten die kloof te overbruggen tussen de thuiscultuur en de school, herkent ook de directie. De directieleden investeren in professionalisering van leerkrachten op dit terrein. Ook wordt er geïnvesteerd in professionalisering van leerkrachten op dit terrein. Leerkrachten bij wie het contact met ouders moeizaam verloopt, krijgen van de directie bijvoorbeeld een communicatietraining aangeboden. De opdracht is volgens een directielid: strijd negeren, contact maken en vervolgens uitpraten. Wanneer ouders en een leerkracht er niet samen uitkomen, lukt het de directie overigens vaak wel vanwege de status die zij hebben bij alle partijen.



5.5 ONTDEKKEN VAN TALENTEN

In de enquête geven alle respondenten aan dat het ontdekken van (anderen) talenten via onder meer sport en cultuuraanbod – dat onderdeel uitmaakt van het Verlengde Dag Arrangement (VDA) – een succesfactor is.

Zie tabel 21

Ook de directie noemt het Verlengde Dag Arrangement een succesfactor. In 8 jaar onderwijs krijgen leerlingen 1,5 jaar meer les dan hun leeftijdsgenoten zonder VDA. Dit heeft een directe impact op de cognitieve prestaties en leerresultaten.

► **“Op de Valentijnschool zijn veel inspanningen gericht op de Cito. Naast sterke docenten krijgen de leerlingen extra lesuren. Via VDA krijgen de leerlingen vijf uur meer les dan regulier. Dat is 1,5 jaar meer onderwijs in hun onderwijs carrière.”**

Het brede VDA-aanbod van lessen cultuur en sport is heel nadrukkelijk aanwezig in het onderwijs en wordt door vakspecialisten gegeven. Naast directe positieve effecten in de leerresultaten, zien medewerkers dat het aanbod van VDA en de naschoolse activiteiten bijdraagt aan het welbevinden, de sociale vaardigheden en het zelfvertrouwen van leerlingen. Geïnterviewden zien duidelijk dat leren via positieve feedback bijdraagt aan het welbevinden van kinderen. Hoewel sommige leerkrachten menen

dat VDA “te veel onrust” geeft in de klas, zijn alle geïnterviewden het erover eens over de positieve effecten op het zelfvertrouwen, taal- en sociale vaardigheden van de leerlingen. Over opbrengsten van de sport- en cultuurlessen vertelt de locatiedirecteur en een IB'er het volgende:

► **“De andere leerresultaten worden minder objectief gemeten, maar zijn net zo belangrijk. Denk aan zelfvertrouwen en samenwerken. Deze komen bijvoorbeeld naar voren bij het oefenen en opvoeren van de musical.” - locatiedirecteur**

► **“Op de school kijken ze naar kinderen en stellen de vraag: ‘Wat kunnen ze nu, en hoe halen we hun talent(en) eruit?’ - IB'er**

In de onderbouw wordt de taalontwikkeling onder meer gestimuleerd via spel, in het kader van cultuurlessen vertelt een leerkracht uit de onderbouw.

► **“Door middel van spel leer je taal. Ouders moeten hierin meegenomen worden. Zonder taal kom je er niet. Je moet de basis steviger maken. Daar zetten we bijvoorbeeld ook een theaterdocent voor in.”**

Gezien het hoge percentage leerlingen dat instroomt met een taalachterstand of risico op taalachterstand, krijgt taalontwikkeling extra aandacht op de Valentijnschool.



NAWOORD

“Succesvol? O, is dat zo? Ik ben mij er niet van bewust dat onze school zo goed presteert.” Met bovenstaande opmerking startte de meeste gesprekken die Eva Klooster en Jurriaan Omlo hielden op de Rotterdamse basisscholen De Catamaran, OBS ‘t Prisma en de Valentijnschool. De gesprekken vormden onderdeel van het verkennende onderzoek naar succesvolle scholen in kwetsbare wijken, dat de onafhankelijke onderzoekers in opdracht van Stichting De Verre Bergen hebben uitgevoerd.



De drie Rotterdamse basisscholen kwamen in 2018 bij Stichting De Verre Bergen in beeld vanwege de leerresultaten die een aantal jaar op rij opvallend goed waren geweest. Dit riep bij de stichting de vraag op ‘Hoe is dit mogelijk? En wat zijn de succesfactoren volgens de scholen zelf? Het waren deze vragen waarmee wij onze gesprekken met leerkrachten, onderwijs-ondersteuners, directie en ouders zijn gestart. Via de gesprekken haalden we een reeks factoren op, die we verwerkten in een schriftelijke enquête en een tweede interviewronde. Steeds stond de ervaring van de mensen in de praktijk centraal.

Creatie van een positief pedagogisch klimaat

De focus op ervaringskennis heeft - naar onze bescheiden mening - interessante inzichten opgeleverd. Zo verschillen de scholen qua omvang, organisatie en aanpak, maar is de ambitie op de drie scholen in de kern gelijk. Die kern laat zich het best beschrijven als: ‘het creëren van een positief pedagogisch klimaat met veel aandacht voor rust en veiligheid, het opbrengstgericht werken, het zorgdragen voor brede talentontwikkeling en bovenal betrokken professionals die samen leren, die vertrouwen hebben in elkaar en in de directie en die niet opgeven om ouders te betrekken.’

Keuzes van directie

Los van de gedeelde ambitie, zijn er in de uitvoering ook verschillen gevonden. Deze verschillen waren vaak, maar zeker niet altijd, te herleiden tot keuzes van de directie en de context van de school. Wij signaleren dat hoe lager het gemiddelde opleidingsniveau van ouders en hoger de problematiek in de wijk, hoe meer de directie stuurt op veiligheid, zorg en (ouder)ondersteuning. Natuurlijk is dit een sterk versimpelde analyse van de werkelijkheid en zijn ook het karakter van de school, het gebouw, het team, de leerlingen en ouders van invloed op de keuzes van de directie. Maar dat de omgeving van de school van invloed is op de gemaakte keuzes is wel evident.

Meerdere succesmodellen

Dit onderzoek toont ook aan dat er niet zoiets bestaat als ‘hét’ model voor een succesvolle school in een kwetsbare wijk. In hoofdstuk 2 beschreven wij al drie modellen van de onderzochte scholen en wij zijn ervan overtuigd geraakt dat er ook andere succesvolle modellen bestaan. Daarmee sluiten wij aan bij de onderzoekers van het Kohnstamm Instituut die in 2001¹⁸ constateerden dat er meerdere wegen naar Rome leiden als het gaat om onderwijsresultaten behalen in wat men toen ‘achterstandswijken’ noemde. De onderzoekers waarschuwden er destijds voor dat scholen in achterstandswijken mogelijk vast zouden houden aan de klassieke instructiemodellen en dat alleen scholen in kansrijke buurten over zouden gaan op nieuwe inzichten. Wij concluderen nu dat deze zorg bij de drie onderzochte scholen niet nodig is. Juist nieuwe inzichten en methoden - waaronder opbrengst gericht werken en leren zichtbaar maken - zien we terug bij de ervaren succesfactoren. De scholen volgen de nieuwe inzichten en kijken daarbij zorgvuldig wat past bij de eigen doelgroepen, de context en het karakter van de school.

Reflectie op het onderzoek

In dit nawoord hoort ook nog een reflectie op onderzoek en de beperkingen daarvan. Allereerst; we hebben de scholen geselecteerd vanwege bovengemiddelde prestaties in een bepaalde periode. Vanzelfsprekend zijn de resultaten van scholen geen vaststaand gegeven. Ontwikkelingen binnen en buiten de school kunnen resultaten beïnvloeden. Zo vragen zij-instromers¹⁹ bijvoorbeeld extra inspanningen van de scholen. En verhuizingen in de wijk en vertrek van personeel doen dat ook. Dit hebben we gezien bij de Valentijnschool. Ten opzichte van een aantal jaren bovengemiddelde prestaties, vielen de resultaten van de Valentijnschool in 2018 wat tegen.²⁰ Om zicht te krijgen op de resultaten van de verschillende scholen (en modellen) op lange termijn zouden we willen pleiten voor longitudinaal onderzoek door

het volgen van leerlingen in hun verdere schoolloopbanen.

Bescheidenheid van de respondenten

We willen graag afsluiten met het benoemen van een laatste overeenkomst die wij hebben gevonden. En dat is de bescheidenheid van alle mensen die wij spraken op de scholen. Geen van de respondenten leek zich bewust van het ‘goed presteren’ ten opzichte van scholen die werken in een vergelijkbare context. Het antwoord “Succesvol? O, is dat zo? Ik ben mij er niet van bewust dat onze school zo goed presteert” heeft wellicht te maken met de focus op het welzijn en groei van de kinderen, die zo vanzelfsprekend is op deze scholen. Misschien heeft deze betrokkenheid wel het meeste indruk op ons gemaakt.

Inspiratie bieden

Ten slotte. Wij hopen dat we met deze rapportage inspiratie bieden aan andere scholen en professionals, die op zoek zijn naar ervaren succesfactoren en verhalen uit de praktijk. Wij zijn de scholen heel erg dankbaar voor het delen van hun ervaringen. Stichting De Verre Bergen bedanken wij voor de bijzondere samenwerking en het vertrouwen.

¹⁸ De kleur van de school. Artikel in Pedagogiek, 2001, pp. 259-273

¹⁹ Uit analyses van het Kohnstamm Instituut is bekend dat zij-instromers relatief vaak risicoleerlingen zijn (Geert Driessen et al. cohortonderzoek 2015)

²⁰ Zowel het team als de aanpak op de Valentijnschool hebben de laatste jaren een aantal veranderingen doorgemaakt. Een deel van het team (12 medewerkers) is na het schooljaar 2016-2017 vertrokken. De reden van hun vertrek vormde geen onderdeel van het onderzoek, maar de wijzigingen in personeel zijn mogelijk van invloed geweest op de score. De resultaten bleven in 2018 bleven binnen de norm, maar waren niet meer bovengemiddeld.

BRONNEN

Blok, H., Ledoux, G., & Roeleveld, J., (2015) Opbrengstgericht werken in het primair onderwijs: een effectieve weg naar onderwijsverbetering? *Pedagogische Studiën*, 92, 167-178.

Bryk, A. S., & Schneider, B. (2003). Trust in schools: A core resource for school reform. *Educational leadership*, 60(6), 40-45.

Buysse, E., Verschueren, K., Verachtert, P., & Van Damme, J. (2009) Predicting school adjustment in early elementary school: Impact of teacher-child relationship quality and relational classroom climate. *The Elementary School Journal*, 110(2), 119-141.

CPB (2016) *Kansrijk onderwijsbeleid*. Den Haag: CPB

Desforges, C., & Abouchar, A. (2003) *The Impact of Parental Involvement, Parental Support and Family Education on Pupil Achievements and Adjustment: A Literature Review*. *Education*, (30).

Gremmen, M. (2018) *De invloed van leeftijdsgenoten en het sociale netwerk van leerlingen op hun academisch functioneren*. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen (Promotieonderzoek).

Hattie, J. (2014). *Leren zichtbaar maken*. Rotterdam: Bazalt Educatieve Uitgaven.

Jerald, C. D. (2006). *Issue Brief. School Culture: "The Hidden Curriculum."* Washington: Center for Comprehensive School Reform and Improvement.

Kohnstamm Instituut & Gemeente Amsterdam (2018) *Succesvolle basisscholen aan het woord. 7 pijlers voor betere kansen*. Amsterdam: Kohnstamm Instituut & Gemeente Amsterdam.

Roorda D.L., Koomen, H.M.Y., Spilt J.L., Oort, F.J. (2014): *De invloed van affectieve leraar-leerlingrelaties op het schools leren van leerlingen* *Pedagogische Studiën* pp. 97 - 112

Klooster, E., Jonkman, H. & Tierolf, B. (2017) *Schakels in talentontwikkeling*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut (interne rapportage in opdracht van Stichting De Verre bergen)

Onderwijsraad & Raad voor Cultuur (2012). *Cultuureducatie: leren, creëren, inspireren!* Den Haag: Onderwijsraad. Onderwijsraad (2007) *De verbindende schoolcultuur*. Den Haag: Onderwijsraad.

Peters, R. E. (2015). *Vertrouw me maar gewoon: Een Onderzoek naar de Beteekenis en Determinanten van Vertrouwen tussen Schoolbestuur, Schoolleiding en Docenten in het Voortgezet Onderwijs*. Masterthesis, Universiteit Utrecht.

Peil.Onderwijs, (2017). *Zicht op succesfactoren. Vier portretten van hoog scorende scholen*. Utrecht: Inspectie van het Onderwijs.

Pianta, R. C. (1999) *Enhancing relationships between children and teachers*. Washington, DC: American Psychological Association.

Roorda, D. Koomen, H.M.Y. Spilt, J.L. Oort F.J. (2014): *De invloed van affectieve leraar-leerlingrelaties op het schools leren van leerlingen*, in *Pedagogische Studiën* (p. 97 - 112)

Routman, R. (2015). *Creating a Culture of Trust*. Routman, R. (2015). *Creating a culture of trust*.

Shanker, S. (2013). *Calm, alert and happy: Classroom strategies for self-regulation*. Don Mills, Ontario: Pearson.

Van Veen, A. (2007) *Pilot huisbezoeken*. Amsterdam: Kohnstamm Instituut.



