



**movare**  
onderwijsstichting

# Visie op onderwijskwaliteit MOVARE

Versie: 3.0  
Status: vastgesteld  
Datum: 1 december 2020

BEWEGING **IN** LEREN

Movare.nl

## Visie op onderwijskwaliteit MOVARE

Versie 25-11-2020

### Inleiding

Hoge kwaliteit is een continu streven van MOVARE. De aanstaande herstructurering van de afdelingen onderwijs en kwaliteit leidt tot een herbezinning op de visie op onderwijskwaliteit. Deze notitie beschrijft achtereenvolgens:

- De relevantie van onderwijskwaliteit in het licht van zowel gelijke kansen voor leerlingen als de strategische ambitie van MOVARE.
- De visie op onderwijskwaliteit zelf.
- De onderbouwing van de visie middels de kwaliteitscirkel van MOVARE.
- De (mogelijke) operationalisering van de visie in drie fasen: overzicht, inzicht en uitzicht.
- De onderliggende verantwoordelijkheidsstructuren in iedere laag van de organisatie: rollen en taken.
- De verbinding van de visie met het strategisch beleid en de kenniskringen.

In het addendum bij deze notitie zijn tenslotte de opmerkingen uit de verschillende feedbackmomenten met de afdeling onderwijs, de clusters en de Raad van Toezicht verzameld. Dit addendum dient als bron bij de uitwerking van de visie in beleid.

### De MOVARE Visie op onderwijskwaliteit

#### Waarom is onderwijskwaliteit relevant voor MOVARE?

Dat leerkrachten hoge kwaliteit willen leveren in het onderwijs aan hun leerlingen is evident. Leerkrachten maken het verschil. De wijze waarop zij hun leerlingen kennen en erkennen draagt in grote mate bij aan het leerproces van leerlingen. Toch is het resultaat van de inspanningen van die leerkrachten zo divers dat er grote verschillen zijn tussen groepen op school en scholen onderling. Dát er kwaliteit geleverd moet worden staat niet ter discussie, maar over wát die kwaliteit dan behelst bestaat allerminst consensus. Het doet er klaarblijkelijk toe in welke groep of op welke school een leerling zit. Alle inspanningen ten spijt, zijn de onderwijskansen (ook op MOVARE-scholen) niet voor alle leerlingen gelijk. Verschillende recente onderzoeken (zie bijlagen) laten zien dat kinderen die qua intelligentie en sociaal maatschappelijke context vergelijkbaar zijn, toch verschillend presteren. De input van de school doet er dus toe. Hoe hoger de kwaliteit van de school, hoe groter de onderwijskansen voor kinderen. In een kwetsbare regio als Parkstad is het ethisch niet te verantwoorden dat kwaliteit van school tot school verschilt en kinderen geen gelijke kansen hebben. Ook vanuit de bredere context is het streven naar onderwijskwaliteit en gelijke onderwijskansen voor alle kinderen actueel. Passend onderwijs zorgt voor een opdracht waarin inclusie en afstemmen op onderwijsbehoeften een belangrijke rol spelen. Het samenwerkingsverband geeft op systeemniveau mede vorm aan deze opdracht, maar het echte werk vindt iedere dag weer plaats op school en in de klas.

In de missie en visie van MOVARE (strategisch beleidsplan 2019-2023) is nadrukkelijk aandacht voor de kwaliteit van ons onderwijs. *‘MOVARE staat voor goed onderwijs, waaraan alle leerlingen kunnen en mogen meedoen, op maat voor elke leerling’.* (Missie MOVARE). *‘Alle medewerkers geven hun activiteiten zodanig vorm en inhoud dat het de kwaliteit van ons onderwijs aan al onze leerlingen ten goede komt’.* Een andere passage stelt *‘... en wij hebben de plicht om onderwijs te bieden waarin alle leerlingen zich zo optimaal mogelijk kunnen ontwikkelen’.* (Visie MOVARE).

De lat ligt dus hoog, zowel voor leerkrachten in de groep als ook voor intern begeleiders, directeuren, medewerkers van het bestuursbureau en het CvB. Wij geven samen vorm aan de kwaliteit van ons onderwijs!

## Visie op onderwijskwaliteit

Het MOVARE strategisch beleidsplan 2019-2023 is de basis voor de visie op onderwijskwaliteit. Uit de doelen op het vlak van leerlingen, maatschappij en kwaliteit spreekt de ambitie om hoge onderwijskwaliteit te leveren, gericht op inclusie en optimale kansen voor alle kinderen. Dit alles binnen een transparant systeem waarin alle betrokkenen samen gericht zijn op verbetering, verandering en vernieuwing.

Uit het strategisch beleid van MOVARE volgt dan ook de volgende visie op onderwijskwaliteit:

*MOVARE-leerkrachten realiseren inclusief onderwijs dat alle leerlingen in staat stelt om naar eigen vermogen te groeien naar optimale kansen voor hun toekomst. Leerkrachten werken met elkaar samen aan verbetering, verandering en vernieuwing van het onderwijs - zowel voor de individuele leerling, de groep als voor de school - op basis van kennis van hun leerlingen en het systematisch van verzamelen en handelen op basis van gegevens over de cognitieve en sociaal emotionele ontwikkeling van die leerlingen.*

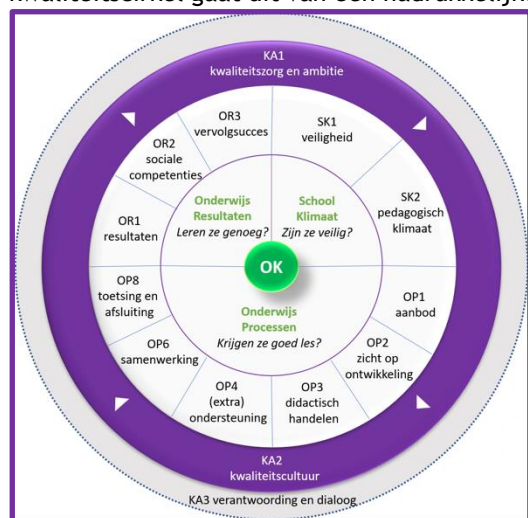
De opdracht voor de komende jaren is om deze visie tot en integraal onderdeel van de cultuur van MOVARE en MOVARE-scholen te laten groeien. De visie is relevant voor de medewerkers op MOVARE-scholen die in de interactie met hun leerlingen werken aan hoge onderwijskwaliteit, voor de adviseurs van de afdeling onderwijskwaliteit die werken in en aan het stelsel van kwaliteitszorg en die scholen ondersteunen in hun streven naar hoge kwaliteit en voor het bestuur van MOVARE dat op basis van de output van het stelsel van kwaliteitszorg rekenschap over de kwaliteit van MOVARE kan afleggen.

## Van visie naar verankering

### Kwaliteitscirkel als uitgangspunt

De kwaliteit van het onderwijs op een school is geen subjectieve inschatting. De wetgever heeft duidelijk gedefinieerd wat er van een school verwacht mag worden. Deze verwachting is vastgelegd in het toezichtkader van de onderwijsinspectie. Dit toezichtkader beschrijft naast de basiskwaliteit ook de opdracht van de school om eigen ambities te ontwikkelen. Voldoende presteren is dus niet meer goed genoeg. Verschillen tussen scholen zijn groot. Scholen dienen gestimuleerd te worden continue te verbeteren. Daarom dient de kwaliteit van leidinggevend en het bestuur verhoogd te worden om leiding te kunnen geven aan een continue verbetercultuur. Op stelselniveau dient MOVARE-verbetervermogen te creëren en draagvlak te organiseren voor visie en ambities.

MOVARE heeft het toezichtkader van de onderwijsinspectie ondergebracht in een kwaliteitscirkel. De kwaliteitscirkel gaat uit van een nadrukkelijke verbinding tussen de gebieden onderwijsprocessen (OP), onderwijsresultaten (OR) en het schoolklimaat (SK). Deze gebieden zijn voor een belangrijk deel ook het werkveld van de onderwijsadviseurs. De elementaire vragen die, met betrekking tot de kwaliteit van de drie gebieden gesteld worden staan in het centrum van de cirkel:



De elementaire vragen die, met betrekking tot de kwaliteit van de drie gebieden gesteld worden staan in het centrum van de cirkel:

- Krijgen ze goed les? (OP)
- Leren ze genoeg? (OR)
- Zijn ze veilig? (SK)

De onderwijsprocessen, onderwijsresultaten en het schoolklimaat zijn het werkveld van leerkrachten, intern begeleiders en schooldirecteuren. Hier5 wordt de kwaliteit gerealiseerd!

Rondom de drie gebieden, in de buitenste twee lagen, ligt het werkveld van de medewerkers (onderwijs-) kwaliteit.

Dit werkveld gaat niet over het directe primaire proces op scholen, maar over het systeem om goede kwaliteit te kunnen realiseren, om het vormgeven van ambitie op alle primaire processen en om de kwaliteitscultuur die zowel op het niveau van de school als de stichting nodig is om goede kwaliteit te behouden. De buitenste twee lagen gaan ook over rekenschap in alle lagen van de organisatie.

## Een mogelijke operationalisering: Overzicht, inzicht en uitzicht!

Waar het gaat om het bewaken en bevorderen van kwaliteit, staan overzicht, inzicht en uitzicht centraal. Een goed functionerend stelsel van kwaliteitszorg leidt tot zicht op eigen kwaliteit en relevante verbetermaatregelen.

### Overzicht

Overzicht gaat over het, op basis van de beschikbare data, zichtbaar en inzichtelijk maken van het resultaat van de onderwijsprocessen, de onderwijsresultaten en het schoolklimaat. Afgelopen schooljaar is nadrukkelijk geïnvesteerd in het regenereren en opwaarderen van het gebruik van ParnasSys. De Module Ultimview bijvoorbeeld, biedt scholen, medewerkers van het bestuursbureau en het CVB een helder overzicht over de ontwikkeling van leerlingen, groepen en scholen. Naast ParnasSys hebben scholen hun schoolplan geschreven in *Mijnschoolplan (MSP)*. Dit programma biedt, samen met ParnasSys mogelijkheden om het zicht op de kwaliteit van de school te vergroten. Door *Mijnschoolplan* te koppelen aan *Onsbeleidsplan (OBP)* worden overzichten op stichtingsniveau gegenereerd en ontstaan mogelijkheden om ook bovenschools de kwaliteit van scholen te kunnen volgen.

### Inzicht

Inzicht gaat over de vaardigheden om de vastgelegde resultaten op het vlak van onderwijsprocessen, resultaten en schoolklimaat te kunnen interpreteren en op waarde te kunnen schatten. De analyse van gegevens is een proces waarvoor de school toegerust moet zijn/ worden. Het speelt op ieder niveau binnen de organisatie. De leerkracht heeft overzicht over zijn of haar gegevens en kan de gegevens zo analyseren dat er interventies aan gekoppeld kunnen worden op leerling- en/ of groepsniveau. De intern begeleider en de directeur hebben overzicht en inzicht dat nodig is om beleidsbeslissingen op schoolniveau te kunnen nemen en op het niveau van de stichting hebben zowel de medewerkers van de afdeling onderwijskwaliteit als het CVB overzicht en inzicht om de gegevens als stuurinformatie voor beleid te kunnen gebruiken. Medewerkers van de afdeling onderwijskwaliteit dragen daarnaast bij aan de professionalisering van scholen op het vlak van het verkrijgen van inzicht in de betekenis van de verzamelde gegevens. MOVARE werkt met een intern auditteam. Periodiek kan een audit bijdragen aan inzicht en de interne kijk van de school verbreden met een externe objectieve blik.

### Uitzicht

Uitzicht gaat over het handelen op basis van de analyse van beschikbare gegevens. Dit handelen kent twee perspectieven. Enerzijds gaat het hier om verbeteren. Daar waar tekorten in kwaliteit waargenomen worden streven de leerkracht, de IB' er en de directeur, de afdeling onderwijskwaliteit en het CVB (ieder op hun eigen niveau) naar planmatige verbetering. Anderzijds gaat het echter ook om ambitie. Op basis van de analyse van de beschikbare gegevens, kan op ieder niveau in de organisatie gestreefd worden naar nóg meer kwaliteit. Waar overzicht en inzicht vooral terugblikken, kijkt uitzicht nadrukkelijk vooruit en staan de schoolnormen en eigen ambities van de school centraal.

## Verantwoordelijkheden, rollen en taken

### De vier R-en (Richting, Ruimte, Resultaat en Rekenschap)

Het strategisch beleidsplan van MOVARE schetst het kader voor scholen om, ook op het vlak van kwaliteit, te ontwikkelen. MOVARE geeft met hiermee richting aan de ontwikkeling van scholen, maar biedt vooral ook ruimte om vorm te geven aan de strategische ambities. In de vorige paragraaf hebben we beschreven waarom het noodzakelijk is om versterkt in te zetten op onderwijskwaliteit. Dat betekent dat er, naast de vrije ruimte voor scholen, door MOVARE de komende tijd ook nadrukkelijk richting gegeven zal worden aan de ontwikkeling van de onderwijskwaliteit. Dit alles draagt eraan bij dat scholen hoge resultaten halen en dat iedereen binnen de organisatie op zijn of haar eigen niveau rekenschap voor de geleverde kwaliteit af kan leggen.

Onderwijskwaliteit is primair het werkveld van de leerkracht voor de klas, de schoolleider en de intern begeleider van de school. De adviseurs van de afdeling onderwijskwaliteit en het college van bestuur van MOVARE hebben een ondersteunende rol en taak. Zij faciliteren het werken van de medewerkers op school door met de scholen een coherent stelsel van kwaliteitszorg te bouwen.

## Rollen en taken

(Onderwijs)kwaliteit ontstaat niet door systemen of werkwijzen. Het moet deel uitmaken van het DNA van de school en de stichting. De kwaliteitscirkel vat dit samen onder kwaliteitscultuur. Hierbij hoort een gemeenschappelijke taal (kwaliteitscirkel, ParnasSys, Mijnschoolplan, Onsbeleidsplan) en een heldere verantwoordelijkheidsverdeling tussen bestuur en directeuren om een goed functionerend stelsel mogelijk te maken.

## De leerkracht en andere ondersteunende medewerkers in de klas

Kwaliteit begint in de klas, bij de directe interactie tussen leerling en leerkracht, onderwijsassistent en andere ondersteunende medewerkers in de klas. Hieruit volgt dat iedere medewerker van MOVARE, vanuit zijn of haar eigen rol, een belangrijke bijdrage levert aan de onderwijskwaliteit. De leerkracht wordt bij zijn of haar ambitie om hoge kwaliteit te realiseren ondersteund door de intern begeleider en de directeur. Op schoolniveau is duidelijk wat er verwacht wordt van de kwaliteit van onderwijsprocessen, onderwijsresultaten en schoolklimaat. Deze onderwerpen staan centraal in de begeleiding van leerkrachten. De leerkracht legt rekenschap over het resultaat van zijn of haar onderwijs af aan de directeur.

## De directeur en de intern begeleider

De directeur en de intern begeleider vormen de onderwijskundige leiding van de school en zij hebben zicht op de ontwikkeling van de onderwijskwaliteit in de afzonderlijke groepen en op de school als geheel. Van hen wordt verwacht dat zij de kwaliteit van de school analyseren en vertalen naar ambitieuze doelen en resultaten. Het ambitieniveau hangt af van de opgave van de school en is gericht op onderwijsinnovatie, onderwijskwaliteit en/of zorg. Begeleidingsgesprekken, groepsbezoeken en groepsbesprekingen vormen de informatiebronnen. De intern begeleider krijgt een belangrijkere rol in de kwaliteitszorg van de school. Directeur en intern begeleider kunnen terugvallen op ondersteuning van medewerkers van de afdeling onderwijskwaliteit. De directeur legt rekenschap af over de onderwijskwaliteit van zijn/ haar school aan het CVB.

## De adviseurs van de afdeling onderwijskwaliteit

De adviseurs van de afdeling onderwijskwaliteit zijn kenners van de beschikbare systemen en actuele onderwijsontwikkelingen. Zij ondersteunen scholen bij het analyseren van gegevens en het vormgeven van verbeterplannen en ambitie. Als critical friend zijn zij voor de school als het ware een spiegel met inhoudelijke kennis van zaken. Zij controleren de school niet, maar ondersteunen de scholen in hun opdracht zich te verantwoorden naar het CVB. Zij dragen periodiek, in dialoog met de directeur en het CVB, bij aan een helder en gedeeld beeld over de ontwikkeling van de kwaliteit van de school. De adviseurs van de afdeling onderwijskwaliteit werken zo meer op systeemniveau en minder op leerling niveau.

## Het CVB

Het CVB is eindverantwoordelijk voor de kwaliteit van MOVARE en MOVARE-scholen. Om deze eindverantwoordelijkheid te kunnen nemen, is men afhankelijk van een continue stroom van informatie vanuit de scholen. Enerzijds wordt deze informatie ontsloten door een krachtige verbinding tussen ParnasSys, *Mijnschoolplan* en *Onsbeleidsplan*, anderzijds wordt zij periodiek (2 keer per jaar) in detail besproken met het management van de afzonderlijke scholen en de betrokken medewerkers van de afdeling onderwijskwaliteit die gaande het jaar in hun contacten met de scholen een helder beeld vormen over de ontwikkeling van de onderwijskwaliteit.

Het CVB gebruikt de input om zich te verantwoorden naar de Raad van Toezicht, de onderwijsinspectie en andere relevante maatschappelijke partijen.

## Verbinding met strategisch beleid en kenniskringen

Het strategisch beleidsplan 2019-2023 gaat verder dat missie en visie alleen. MOVARE heeft concrete beleidsvoornemens en doelen geformuleerd. Om deze beleidsvoornemens en doelen te kunnen realiseren zijn drie kenniskringen opgezet. De eerste kenniskring (onderwijskwaliteit) beweegt zich op hetzelfde speelveld als de conceptvisie die in deze notitie beschreven wordt. In de kenniskring kwaliteit moet de visie geoperationaliseerd worden. Deze vertaling in concrete afspraken en werkwijzen tilt de visie uit boven de papieren werkelijkheid en zorgt ervoor dat ze betekenisvol wordt voor iedereen binnen onze

organisatie. Hoewel de andere twee kenniskringen (innoveren en veranderen/ onderwijzen en leren) niet direct verbonden zijn met de visie op onderwijskwaliteit, is er weldegelijk een relatie met de realisatie van de visie. Het is immers de leerkracht in de klas die met zijn of haar handelen kwaliteit handen en voeten geeft (kenniskring onderwijzen en leren). Als een school vervolgens werkwijzen wil veranderen of optimaliseren, dan rijst de vraag hoe dat het best en meest effectief kan. De kenniskring innoveren en veranderen moet hiervoor input gaan leveren en hebben in dat opzicht dus ook invloed op de ontwikkeling van onderwijskwaliteit.

## Addendum

Dit addendum bevat de opmerkingen die gemaakt zijn tijdens de bespreking van de conceptnotitie onderwijskwaliteit met respectievelijk de onderwijsadviseurs en de directeurs uit de verschillende clusters. Het is niet mogelijk om alle opmerkingen op te nemen in de notitie zelf, omdat opmerkingen niet alleen inhoudelijk zijn, in een aantal gevallen tegenovergestelde meningen vertegenwoordigen en/of ingaan op het proces van totstandkoming van de notitie.

Dit addendum zal meegenomen worden bij de verder uitwerking van deze visie in beleid, zowel binnen de kenniskringen als binnen de afdeling zelf.

De opmerkingen worden opgenomen in dit addendum om te waarborgen dat de inbreng niet verloren gaat en zijn onderverdeeld in proces- en productopmerkingen. Een beperkt aantal opmerkingen heeft wel geleid tot aanpassingen in de notitie zelf. Deze zijn niet terug te lezen in dit addendum.

## Procesopmerkingen

- In de notitie wordt gesproken over het onderwijscentrum. De communicatie hierover is vooralsnog matig.
- De directies van de scholen zijn onvoldoende meegenomen in de ontwikkeling van het onderwijscentrum en van de kenniskringen.
  - Directeuren zouden meer meegenomen moeten worden in de ontwikkeling van het verhogen van kwaliteit
- In deze notitie ontbreekt het SO/ SBO-perspectief.
- Daar waar het gaat om het onderwijscentrum is het noodzakelijk om werken aan Basis op Orde te scheiden van het doel van het onderwijscentrum.
- Waak voor te ver doorgevoerde standaardisering van processen.
- Houdt bij de herbezetting van de afdeling onderwijskwaliteit rekening met de uitgangspunten van de visie en selecteer op basis daarvan kandidaten.
- Hoe zorgen we voor draagvlak voor deze visie in de scholen? Hoe kunnen we leerkrachten hierin meenemen?

## Productopmerkingen

- De toonzetting van de notitie wordt weliswaar herkend, maar ook als negatief ervaren.
- De formulering wordt deels als wollig ervaren, terwijl andere opmerkingen aangeven het net een coherent en duidelijk stuk te vinden.
- Het beeld dat deze notitie schetst sluit aan bij de manier waarop wij de audits vormgeven.
- Daar waar gesproken wordt over hoge resultaten, moet steeds ook aandacht zijn voor de context waarin die resultaten behaald moeten worden. Het moeten dus resultaten zijn, passend bij (de populatie) van de school.
- In het stuk wordt Breed Opleiden in School nu nog niet meegenomen. Dit zou, vanuit het oogpunt van kwaliteit wel een plek moeten krijgen.
- Het zou goed zijn om van kant van het bestuursbureau een soort verbinder /regisseur voor kwaliteit te hebben.
- De notitie is nu nog erg algemeen van aard.
- Eigenaarschap voor kwaliteit ligt bij de scholen.
  - Door de formulering van de notitie voelt een en ander nu als opgelegd.
  - Hoever reikt de invloed van het bestuur in de school als het gaat om de kwaliteit en hoe groot blijft de ruimte voor de school om zelf vorm te geven aan haar kwaliteitsbeleid?
- Om de inzet van onderwijsadviseurs optimaal te laten renderen is het (naast kennis van zaken) noodzakelijk om een klik met de betrokken adviseur te hebben.
- Onderwijsadviseurs hebben vaak algemene kennis, terwijl soms hele specifieke kennis nodig is die bij een andere adviseur dan de aan de school verbindende adviseur zit.
  - Als de talenten van adviseurs optimaal benut moeten worden, is het wellicht nodig om het werken met een vaste adviseur te heroverwegen.

- Onderwijsadviseurs moeten kennis en kunde in huis hebben om scholen verder te kunnen helpen.
- Gebruiken onderwijsadviseurs Ultimview al voldoende?
- Onderwijsadviseurs en scholen moeten met elkaar op basis van deze notitie een zo goed mogelijke verbinding leggen zodat adviezen voor scholen ook echt gericht zijn.
- Het onderwijscentrum is belangrijk om de grote hoeveelheid kennis die er bij de scholen zit, optimaal te laten renderen.
  - Zou het onderwijscentrum geen onderdeel uit moeten maken van de afdeling onderwijs?
- Pleit voor een directeur onderwijs die het werkveld vanuit eigen ervaring kent.
- Breng, met het oog op het ontwikkelen van kwaliteitsbeleid, kleine groepen directeurs samen en laat hen samen ontwikkelen.
  - Zorg voor kennisdeling op het vlak van kwaliteit.
- Op school is er behoefte aan een medewerker kwaliteitszorg (bv. De IB'er)
  - De kwaliteit van de directeur en de IB'er op het vlak van kwaliteitszorg groeit.
- Wat hebben leerkrachten nodig om hoge kwaliteit te kunnen realiseren en wat kan de stichting hier bieden? Wees bewust van het verschil tussen leerkrachten.
- Naast kennis heeft kwaliteit ook te maken met de kwaliteitscultuur op school. Hoe zorg je ervoor dat de boodschap uit deze visienotitie goed landt op school?
- Waak ervoor dat kwaliteit niet gereduceerd wordt tot processen.
- De output van kwaliteit gaat niet alleen over harde cijfers, maar ook over de referentieniveaus.