

Kwaliteit in beeld



In een serie van twee artikelen bespreekt Herman Bijsterbosch het nieuwe Onderzoekskader van de Inspectie. Het eerste artikel (*Nieuw Toezicht: Wat kunt u verwachten?*) vindt u op www.pomanagement.nl. U kunt de artikelen los van elkaar lezen.

Het is geen geringe opgave om zicht te hebben op de kwaliteit van het onderwijs en daar gericht op te sturen. Dat vraagt om stuurmanskunst en een goed instrumentarium. In dit artikel leest u hoe u invulling kunt geven aan die verantwoordelijkheid op een manier die tegemoetkomt aan uw eigen ambities en de eisen die vanuit de overheid gesteld worden. We gebruiken daarvoor een kwaliteitskader.

Belangrijk is het uitgangspunt van eigenaarschap en verantwoordelijkheid. U bent als bestuurder, directeur of leraar verantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs en u wilt die verantwoordelijkheid zichtbaar maken. Daarmee sluit u aan bij de opgave die bij de sector neergelegd wordt om het eigenaarschap naar zich toe te trekken en de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het onderwijs waar te maken.

RELATIE MET BELEIDSPLAN EN SCHOOLPLAN

Is een kwaliteitskader niet hetzelfde als een strategisch beleidsplan of een schoolplan? Ja en nee. De inhoud van veel onderdelen uit het kwaliteitskader zal in uw organisatie al beschreven zijn, waaronder in genoemde plannen. Het is natuurlijk niet nodig om die inhoud allemaal over te gaan schrijven in een ander document.

Het voordeel van een kwaliteitskader is de samenhang: op inhoud, op werkwijze, op verschillende niveaus in de organisatie. Op ieder niveau spelen namelijk dezelfde kwaliteitsvragen:

- Van een leraar wordt verwacht dat hij/zij het onderwijs *doelgericht* geeft,
- *zicht* heeft op de ontwikkeling van de leerlingen,
- gericht *stuurt* op verbeteringen en
- zich *verantwoordt* voor de resultaten en het proces.

Dezelfde kwaliteitsvragen gelden voor directies ten aanzien van de kwaliteit van het onderwijs en voor de leraren en het bestuur ten aanzien van de kwaliteit van de scholen.

DOELEN EN ACTIVITEITEN

In een kwaliteitskader wordt zichtbaar dat de inhoud en werkwijze op alle niveaus binnen een organisatie op elkaar aansluit. Omdat het concreet is, kan het dienen als sturend model voor de kwaliteit van het onderwijs. Het is namelijk niet de bedoeling om in zo mooi mogelijke woorden op te schrijven wat het plan is, maar om te beschrijven wat feitelijk de doelen en activiteiten zijn om het onderwijs op een hoog niveau te houden/krijgen. Daarmee kan het kwaliteitskader de basis en een groot gedeelte van de inhoud gaan vormen van strategische beleidsplannen of schoolplannen. Het kwaliteitskader is daarmee een cyclisch kwaliteitszorgmodel dat gaat over de kern van het onderwijs op drie verschillende niveaus.

HET KWALITEITSKADER

Allereerst beschrijven we het doel en de opzet van een kwaliteitskader. Daarna volgen enkele voorbeelden van hoe het kwaliteitskader ingevuld kan worden. Aan het einde van dit artikel heeft u zicht op een model om uw verantwoordelijkheid zichtbaar en hanteerbaar te maken.

1. Doel en opzet kwaliteitskader

We beschrijven de opzet van het kwaliteitskader vanuit drie invalshoeken:

- De stappen van kwaliteitszorg: definiëren, checken, ontwikkelen en vertellen/vragen;
- De inhoud: de kwaliteitsgebieden van goed onderwijs;
- De niveaus binnen de organisatie: bestuur, scholen en groepen.

a. De stappen

We hanteren een kwaliteitscyclus van vier stappen:



De kwaliteitscyclus

Uitgangspunt zijn de volgende vier vragen:

- Welke kwaliteit streven we na: welke doelen en ambities hebben we?
- Welke instrumenten en methoden gebruiken we om te checken of de kwaliteit bereikt is?
- Welke manieren passen we toe om de kwaliteit te verbeteren of te ontwikkelen?
- Op welke manier verantwoorden we ons tegenover belanghebbenden over de bereikte kwaliteit?

Deze vier vragen vormen tevens de centrale elementen van de drie standaarden voor kwaliteitszorg die de inspectie hanteert. Oftewel: als u deze vier stappen op een goede manier toepast, voldoet u aan de eisen met betrekking tot kwaliteitszorg die vanuit de wet gesteld worden.

b. De inhoud

Het kwaliteitskader gaat uit van kwaliteitszorg die betrekking heeft op het hart van het onderwijs:

- Hoe geven we ons onderwijs vorm?* Deze vraag is uitgewerkt in zes standaarden:

- het onderwijsaanbod
- zicht op ontwikkeling van leerlingen
- didactisch handelen van leraren
- extra ondersteuning voor leerlingen die dat nodig hebben
- samenwerking met andere partners
- toetsing en afsluiting
- *Hoe zorgen we voor ons sociaal klimaat?* Uitgewerkt in twee standaarden:
 - veiligheid van leerlingen
 - pedagogisch klimaat op school en in de groepen
- *Wat leren de leerlingen bij ons?* Uitgewerkt in drie standaarden:
 - cognitieve resultaten
 - sociale resultaten
 - vervolgsucces van leerlingen die de school verlaten hebben

Deze domeinen vormen ook het hart van het onderzoekskader van de inspectie (de domeinen Onderwijsproces, Sociaal Klimaat en Onderwijsresultaten). Daarmee voldoet het aan de eisen die aan kwaliteitszorg gesteld worden vanuit de Wet primair onderwijs die vanaf augustus 2017 van kracht is: die schrijft voor dat u een stelsel van kwaliteitszorg hanteert dat in ieder geval betrekking heeft op het onderwijsleerproces en de resultaten van leerlingen en gaat ervan uit dat *'de zorg voor kwaliteit cyclisch, systematisch en planmatig is en ook gericht is op het vasthouden van gerealiseerde kwaliteit'* (Onderzoekskader inspectie versie okt. 2016, p. 20). Dat neemt niet weg dat de systematiek van het kwaliteitskader ook op andere domeinen toegepast kan worden. Geheel naar eigen visie en behoefte kunnen domeinen op een vergelijkbare manier uitgewerkt worden (bijvoorbeeld personeelsbeleid, inzet van middelen, huisvesting et cetera).

c. De niveaus

Een van de belangrijkste uitgangspunten van het kwaliteitskader is om de verschillende niveaus binnen een organisatie op elkaar af te stemmen. Het zou immers verwonderlijk zijn als het bestuur andere kwaliteitsdoelen heeft dan de scholen, of de leraren op een school vanuit verschillende kwaliteitsdoelen werken. In het kwaliteitskader gaan we dus een verbinding leggen tussen de drie niveaus: bestuur, scholen en groepen. Daarbij biedt het kwaliteitskader een goede mogelijkheid om kaders die voor iedereen gelden, maar ook de ruimte voor eigenheid zichtbaar te maken. Het kwaliteitskader maakt juist duidelijk wat de afspraken zijn die op alle drie niveaus gelden en waar ruimte voor eigen invulling

Hoe ziet uw kwaliteitskader eruit?

HOE ZORGEN WE VOOR ONS SOCIAAL KLIMAAT?

	DEFINIËREN	CHECKEN	ONTWIKKELEN	VERANTWOORDEN
VEILIGHEID LEERLINGEN	<ul style="list-style-type: none"> • alle leerlingen voelen zich bij ons fysiek, sociaal en psychisch veilig om zichzelf te zijn en om met andere leerlingen te werken en te spelen • op alle scholen geven alle ouders aan dat hun kind zich veilig voelt op en rond school, ook na schooltijd 	<ul style="list-style-type: none"> • in de groepen 1-4 wordt jaarlijks de veiligheid gemeten door middel van een vragenlijst gericht aan de ouders • in de groepen 5-8 wordt jaarlijks de veiligheid gemeten met een genormeerd instrument 	<ul style="list-style-type: none"> • uitkomsten van metingen en onderzoeken worden jaarlijks geanalyseerd en zo nodig volgt een plan van aanpak 	<ul style="list-style-type: none"> • (extern) iedere school geeft in Scholen op de kaart aan wat de uitkomsten zijn van veiligheidsmetingen en tevredenheidsonderzoeken
	<ul style="list-style-type: none"> • op alle scholen werkt het veiligheidsbeleid (voorkomen, afhandelen, registreren en evalueren van incidenten) • scholen stemmen het veiligheidsbeleid af op hun omgeving (wijk, partners) • overtredingen worden onmiddellijk opgepakt en niet eerder losgelaten dan wanneer het opgelost is 	<ul style="list-style-type: none"> • 1x per 2 jaar onderwerp van interne audit 	<ul style="list-style-type: none"> • uitkomsten van audit of tussentijdse bevindingen leiden zo nodig tot een plan van aanpak 	<ul style="list-style-type: none"> • (intern) iedere school geeft in de schoolmonitor een analyse van de resultaten en verbetermaatregelen aan • de uitkomsten van veiligheidsmetingen en tevredenheidsonderzoeken worden op iedere school jaarlijks besproken met de MR
PEDAGOGISCH KLIMAAT	<ul style="list-style-type: none"> • regels worden in samenspraak met leerlingen en ouders opgesteld en geëvalueerd • regels geven kaders aan, geen richtlijnen. 	<ul style="list-style-type: none"> • minimaal 1x per jaar bespreken in leerlingenraad en ouderraad • minimaal 1x per jaar bespreken in leerlingenraad 	<ul style="list-style-type: none"> • scholen stellen regels bij indien uit evaluaties blijkt dat ze niet werken of niet goed nageleefd worden 	<ul style="list-style-type: none"> • iedere school beschrijft jaarlijks in de schoolgids de uitkomsten van onderzoeken en overleggen met leerlingen en ouders
	<ul style="list-style-type: none"> • iedere school bereikt dat minimaal 98% van de ouders aangeeft dat hun kind zich prettig voelt • alle scholen scoren een rapportcijfer van 8 of hoger op de tevredenheidsonderzoeken bij leerlingen en ouders 	<ul style="list-style-type: none"> • eenmaal in de twee jaar worden tevredenheidsonderzoeken bij leerlingen en ouders afgenomen met een genormeerd instrument 	<ul style="list-style-type: none"> • bij te lage uitkomsten stellen scholen een plan van aanpak op 	<ul style="list-style-type: none"> • de uitkomsten worden opgenomen in de schoolmonitor • de uitkomsten van veiligheidsmetingen en tevredenheidsonderzoeken worden op iedere school besproken met de MR

Voorbeeld ingevuld kwaliteitskader op bestuursniveau t.a.v. Sociaal Klimaat.

is. Iedere organisatie maakt daarin zijn eigen afwegingen.

2. Invulling kwaliteitskader

In dit artikel gaan we uit van een voorbeeld op bestuursniveau ten aanzien van Sociaal klimaat. Hierin wordt aangegeven welke kwaliteit binnen deze (fictieve) organisatie nagestreefd wordt op alle scholen. Dit voorbeeld lichten we hieronder toe. Andere voorbeeldinvullingen (ook op groepsniveau en schoolniveau) zijn te vinden op de website van de auteur: www.bijsterbosch-onderwijs-advies.nl.

Stap 1 Definiëren van kwaliteit

De eerste stap is het definiëren van de doelen: welke doelen streven we na? Het bestuur beschrijft hierbij wat de kwaliteit is die ze wil bereiken in het sociaal klimaat van de scholen. Het bestuur stelt hiermee kaders voor de scholen. Per organisatie zal het verschillen in welke mate het bestuur meer of minder voorschrijvend en invullend is. Dat kan ook per gebied en per onderwerp nog verschillen. Op sommige onderwerpen zal er weinig ruimte voor eigen keuzes gegeven worden door het bestuur, op andere onderwerpen zal het bestuur meer kaderstellend zijn. De scholen kunnen deze doelen als kader benutten om eigen doelen en ambities te formuleren. De doelen op schoolniveau zijn vervolgens leidend voor de uitvoering in de groepen.

Stap 2 Checken

In de tweede stap wordt vastgelegd op welke wijze gekeken wordt of de gestelde doelen bereikt zijn. Ook daarvoor geldt dat samenhang tussen de drie niveaus wenselijk is.

Binnen een bestuur en een school zal er overeenstemming moeten zijn over hoe de doelen gecheckt worden: welke doelen zijn meet-

Op sommige onderwerpen zal er weinig ruimte voor eigen keuzes gegeven worden door het bestuur.

baar, welke doelen zijn merkbaar; hoe willen we de doelen in beeld brengen, wat willen we meten; hoe maken we merkbare doelen zichtbaar. Er zullen dus afspraken gemaakt moeten worden over de manier van checken: hoe vaak, wat meten we, wat verzamelen we.

Daarnaast is het ook uit praktisch oogpunt wenselijk dat het instrumentarium dat scholen benutten op elkaar afgestemd wordt om op een hoger niveau tot over-

zichten, analyses, vergelijkingen te kunnen komen. Pas dan kan op een hoger niveau beoordeeld worden of de doelen voor de hele organisatie bereikt zijn. Net zoals binnen een school in de groepen hetzelfde instrumentarium gebruikt wordt.

Stap 3 Ontwikkelen

Na de fase waarin resultaten zijn verzameld, volgt een cruciale ontwikkelfase: hoe analyseren we de resultaten, hoe trekken we conclusies en waar bespreken we die, welke middelen zetten we in om de conclusies te vertalen in acties.


De verzamelde informatie in stap 2 zegt iets over de mate waarin doelen bereikt zijn. Regelmatig is echter bij besturen, scholen en leraren te zien dat te weinig tijd en energie gestopt wordt in het duiden van de verzamelde resultaten en het hieraan koppelen van gerichte verbeteracties. De overgang tussen stap 2 en 3 is wellicht de meest cruciale, maar ook de moeilijkste. Het komt nog wel eens voor dat er veel ontwikkelplannen zijn, maar dat die niet herkenbaar terug te leiden zijn tot de constatering in stap 2. Het is dus erg belangrijk om te schakelen tussen stap 2 Checken en stap 3 Ontwikkelen. Die schakel zit in het analyseren en conclusies trekken.

In deze stap 3 gaat het erom aan te geven op welke manier conclusies getrokken worden uit de evaluaties, en ontwikkelingen worden gepland en vormgegeven. Daarnaast kan het zijn dat er nieuwe ontwikkelingen zijn waar activiteiten uit voortvloeien.

Stap 4 Verantwoorden

De laatste stap bestaat uit twee componenten en is zowel intern als extern gericht: vertellen welke doelen bereikt zijn en aangeven tot welke verbeterplannen dat geleid heeft. Het verantwoorden vindt intern plaats door leraren aan ib'ers en directeurs, door ib'ers aan directeurs, door directeurs aan het bestuur. Er vindt ook verantwoording plaats van het bestuur aan de intern toezichthouder, maar dat is buiten dit kwaliteitskader gelaten. De systematiek en inhoud kunnen op ieder niveau hetzelfde zijn.





**HERMAN BIJSTERBOSCH:
'VOOR BESTUREN,
DIRECTIES EN LERAREN
GELDEN DEZELFDE
KWALITEITSVRAGEN.'**

MEER INFORMATIE

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met Herman Bijsterbosch via www.bijsterbosch-onderwijs-advies.nl. Herman Bijsterbosch is als coördinerend inspecteur nauw betrokken geweest bij de ontwikkeling van het nieuwe onderzoekskader van de inspectie. Momenteel werkt hij als zelfstandig onderwijsadviseur en adviseert hij scholen en besturen onder meer over sturing op kwaliteit.

De externe verantwoording vindt ook op alle niveaus plaats: leraren aan ouders, directeuren aan alle ouders, leraren en ouders (MR), overheden (gemeenten, inspecties) of andere organen buiten de organisatie (samenwerkingsverband). Het bestuur verantwoordt zich ook extern tegenover belanghebbenden: leraren en ouders (GMR), overheden of andere organen.

EINDBESCHOUWING

In het vorige artikel (*Nieuw toezicht: Wat kunt u verwachten*, zie www.pomanagement.nl) hebben we door middel van een voorbeeld laten zien dat op elk niveau dezelfde kwaliteitsvragen spelen:

Bestuurder:

- Heeft zicht op kwaliteit scholen
- Stuurt op ambities

Directeur:

- Heeft zicht op kwaliteit school
- Geeft onderwijskundig leiding

Leraar:

- Heeft zicht op ontwikkeling leerlingen
- Geeft onderwijs vorm

De kwaliteitsvragen

Van een leraar wordt verwacht dat hij/zij het onderwijs *doelgericht* geeft, *zicht* heeft op de ontwikkeling van de leerlingen, gericht *stuurt* op verbeteringen en zich *verantwoordt* voor de resultaten en het proces. Dezelfde kwaliteitsvragen gelden voor directies ten aanzien van de kwaliteit van het onderwijs en de leraren en het

bestuur ten aanzien van de kwaliteit van scholen. Deze drie niveaus omsluiten elkaar waar het gaat om zicht en sturing op kwaliteit. Vertrekpunt is het hart van het onderwijs: het onderwijsproces in de groep.

De inhoud van een kwaliteitskader is niet nieuw. De meeste zaken die genoemd worden, zullen al beschreven en in praktijk gebracht zijn op de scholen en bij het bestuur. Dit kader biedt precies wat het zegt: een kader om de kwaliteit te sturen. De ervaring is dat er heel veel gebeurt op scholen en bij besturen, maar dat het behoorlijk lastig is om samenhang en focus te houden.

Dit kwaliteitskader kan daarbij behulpzaam zijn. Vooral voor betrokkenen zelf, maar ook om de manier van kwaliteitssturing zichtbaar te maken voor anderen.

In twee artikelen hebben we een handreiking gegeven ten aanzien van twee vragen:

- Wat kunt u van de inspectie verwachten en wat verwacht de inspectie van u als het gaat om de kwaliteit van het onderwijs?
- Op welke manier kunt u de sturing op kwaliteit inzichtelijk en beheersbaar maken?

Er zijn concrete voorbeeldinvullingen van het kwaliteitskader bij een fictieve organisatie beschikbaar. Daarin worden voorbeelden gegeven uit de praktijk en wordt het kwaliteitskader toegespitst op ieder afzonderlijk niveau: een kader voor de groepen, een kader voor de school en een kader voor het bestuur.

TEKST HERMAN BIJSTERBOSCH
FOTOGRAFIE HERMAN BIJSTERBOSCH EN SHUTTERSTOCK