



MICHEL FRERIKS redacteur BSM en onderwijsadviseur bij Expertis, michel.freriks@expertis.nl

HENK GALENKAMP consultant, trainer en coach bij Bureau Galenkamp&Schut, henk@galenkampschut.nl

In het artikel “Kwaliteitszorg nog niet altijd op orde” (BSM-8 2023) wordt vooral de structuurkant van kwaliteitszorg beschreven. Naar aanleiding van deze publicatie merkte Henk Galenkamp op dat de cultuurkant onderbelicht bleef. Daarom gaan in dit artikel Michel Freriks en Henk Galenkamp samen op zoek naar de wisselwerking tussen structuur en cultuur met betrekking tot onderwijskwaliteit. De structuurkant van onderwijskwaliteit is weliswaar belangrijk maar uiteindelijk staat of valt dit bij een professionele omgangscultuur in de school.

ONDERWIJSKWALITEIT IS STRUCTUUR EN VOORAL CULTUUR

DE PROBLEMATISCHE TERM KWALITEITSZORG

Een belangrijk doel van dit artikel is het creëren van helderheid in de termen die gehanteerd worden als het gaat over kwaliteit van onderwijs. Nu worden veel termen, zoals ‘kwaliteitszorg’, ‘kwaliteitsstructuur’, ‘kwaliteitsbeleid’, ‘kwaliteitscultuur’ en ‘verbetercultuur’, door elkaar heen gebruikt, zonder dat er sprake is van een eenduidige betekenis van deze termen. In dit artikel lichten wij het belang van cultuur voor onderwijskwaliteit toe. En, aangezien cultuur ook verpakt zit in de taal die we hanteren, vragen we in dit artikel aandacht voor het gebruik van de termen om iets over onderwijskwaliteit te zeggen.

Zou het kunnen zijn, vroegen wij ons af, dat de kwaliteit van (sommige aspecten van) het onderwijs achteruit gaat (Staat van het Onderwijs, 2025), ondanks de decennia durende aandacht ervoor, omdat we deze verwarring in terminologie met elkaar in stand houden?

PROBLEMATISCHE TERM

Wij betogen dat de term ‘zorg’ om een aantal redenen problematisch is. Ten eerste is de zorgstructuur steeds meer de school ingekomen. Dit zien we bijvoorbeeld in het werk van de Intern Begeleider, dat steeds meer draaide om ‘zorgleerlingen’ of ‘zorgvraagstukken’. In de Nieuwe Beroepsstandaard voor Intern Begeleiders als Kwaliteitscoördinator wordt deze ongewenste ontwikkeling ook beschreven en wordt juist de preventieve rol benadrukt, waarin sturen en steunen op onderwijskwaliteit meer in balans komt met de zorgkant (van Haandel, et al., 2023). Ten tweede roept het de associatie op met ‘je zorgen maken om kwaliteit’. Dit is problematisch omdat ‘je zorgen maken’ passief is. Het legt de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit bij een ander. Loesje (van de posters) schrijft het zo: ‘Zorgen moet je doen. Niet maken.’ De term ‘zorg’ kan geassocieerd worden met (onbewuste) angst en dat is een onderliggende, disfunctionele emotie in een niet-professionele schoolcultuur (Galenkamp & Schut, 2024). Ten derde kan je

zorg ook lezen als ‘zorgen voor’. Dit suggereert dat je als individu of entiteit kan zorgen voor kwaliteit zoals je ook voor een (ziek) persoon kan zorgen, en dat kan autonomie-berovend zijn. We vergeten echter dat de kwaliteit wordt geleverd door professionals in de school. De kwaliteit (van het onderwijs) kan alleen maar verbeteren als de professionals professioneel gedrag vertonen. Bij ons is de kwaliteitszorg niet in orde, betekent eigenlijk: het lukt ons niet het juiste gedrag te laten zien. De Belgische psychiater Paul Verhaeghe toont, in navolging van de filosoof Michel Foucault, aan dat woorden zeggingskracht bezitten. Hij noemt samenhangende woorden (en hun betekenis) een vertoog of een discours. Er gaat werking van uit; ze oefenen macht uit zonder dat we dat beseffen. Zou het kunnen zijn, zo vroegen wij ons af, dat het woord ‘zorg’ in de term ‘kwaliteitszorg’ het hele begrip kwaliteit het zorgdomein in heeft getrokken? Dat van daaruit ook de intern begeleiders in het domein van de zorg terecht gekomen zijn?

CULTUUR KAN TERUG GEBRACHT WORDEN TOT GEDRAG

ONDERWIJSKWALITEIT

Wij betogen dat kwaliteitszorg een term is die het onderwijs niet verder helpt en beter gevat kan worden in kwaliteitscultuur en kwaliteitsstructuur. Waarbij kwaliteitszorg opgevat moet worden als “samen zorgen voor goede onderwijskwaliteit”. De inspectie hanteert in haar toezichtkader nog de term kwaliteitszorg. Ons advies aan schoolleiders is om hier altijd de cultuurkant én de structuurkant in ogenschouw te nemen. Cultuur kan teruggebracht worden tot gedrag, immers, gedrag komt tot uiting in de cultuur. Daarom kiezen wij voor de term kwaliteitscultuur. De structuur (zoals beleid op papier) kan

helpend zijn voor een professionele kwaliteitscultuur. Denk aan documenten waarin staat beschreven wat de organisatie verstaat onder goede onderwijskwaliteit. Of een beschreven cyclus voor het analyseren van toetsresultaten. Op zichzelf zorgen deze documenten niet voor kwalitatief goed onderwijs, maar zijn hier wel ondersteunend aan.



DE BEGRIPPEN GEDEFINIEERD

Onderwijskwaliteit

Het begrip kwaliteit binnen het onderwijs laat zich niet makkelijk vangen in een definitie. Het is namelijk afhankelijk van uit welk perspectief je de onderwijskwaliteit beschouwt; vanuit de afnemer (ouders en leerlingen), vanuit de overheid en het inspectiekader, vanuit de leerkrachten en schoolleiding zelf of bijvoorbeeld vanuit het vervolgonderwijs. Daarnaast heeft een schoolvisie of onderwijsvisie ook invloed op wat er verstaan wordt onder onderwijskwaliteit. Drie vragen kunnen helpen bij het concretiseren van onderwijskwaliteit (Scheerens & van Ravens, 2010):

- Kwaliteit van wat? (wat is het object dat gewaardeerd wordt?)
- Kwaliteit zoals beoordeeld door wie? (wie of wat is de actor dat de kwaliteit vaststelt?)
- Hoe wordt een positieve waardering getypeerd? (op basis van welke criteria wordt het waardeoordeel gevormd?)

Met onderwijskwaliteit bedoelen wij alle doelen en normen die de school, het bestuur, de overheid en afnemers (leerlingen, ouders, vervolgonderwijs) van het onderwijs formuleren. Wat onderwijskwaliteit concreet inhoudt, is dus mede afhankelijk van de school zelf.

Kwaliteitsstructuur

Met kwaliteitsstructuur bedoelen we alle formele afspraken, procedures, vastgelegde ambities en normen, rollen, verant-

woordelijkheden, documenten en systemen die een organisatie heeft en ondersteunend zijn aan de onderwijskwaliteit. Hierover is al geschreven in het eerdergenoemde artikel in BSM (BSM 8 - 2023).

Kwaliteitscultuur

De term kwaliteitscultuur verwijst naar de cultuur van de school: het geheel aan impliciete, vaak onbewuste, aannames en gedragskenmerken die in een school of een team met elkaar worden gedeeld. Cultuur is dus (komt tot uiting in) gedrag. Cultuur is het (onbewuste) gedrag dat mensen met elkaar delen in een team of organisatie. Aan het in de school voorkomende gedrag kun je iets aflezen over de teamcultuur of schoolcultuur. Waar cultuur nog een vage term is, waar ieder z'n eigen invulling aan geeft, is gedrag zichtbaar en/of hoorbaar. Daarmee is het concreet te benoemen, uit te wisselen én te operationaliseren (Galenkamp & Schut, 2024).

Als we dan spreken over de kwaliteitscultuur bedoelen we alle gedragingen van alle mensen in en rond de school die bijdragen aan onderwijskwaliteit. Met name de kwaliteit van de interactie tussen leraren onderling en met hun leidinggeven-den speelt hierin een belangrijke rol. We spreken dan over een professionele schoolcultuur, in het inspectiekader bekend als standaard SKA2 (uitvoering en kwaliteitscultuur).

ONDERWIJSKWALITEIT

De titel van dit artikel is 'Onderwijskwaliteit is structuur en vooral cultuur'. Hierboven spraken we al over de problematische term 'kwaliteitszorg'. Wij spreken liever over onderwijskwaliteit (gedragen door de cultuur en structuur), de term die de Onderwijsinspectie ook hanteert op hun website: 'In ons toezicht onderzoeken we of alle leerlingen onderwijs krijgen van voldoende kwaliteit'. Kwaliteitscultuur zegt dus iets over het in de school voorkomende gedrag, met als vraag: leidt dit gedrag tot kwaliteit van onderwijs?

Er is echter meer nodig om zicht te krijgen op wat onderwijskwaliteit inhoudt. In de definitie van een professionele schoolcultuur (Galenkamp & Schut, 2024) worden drie factoren genoemd die bijdragen aan een professionele schoolcultuur: (1) het naleven en realiseren van de (kwantitatieve én kwalitatieve) doelen van de school, (2) toename van het welbevinden van iedereen in de school en (3) begrenzen van gedrag dat afbreuk doet aan (1) en (2).

Om een cultuur te creëren die bijdraagt aan kwaliteit van onderwijs mogen we ons dus beslist niet blind staren op getallen alleen. 'Opbrengsten betreft meer dan alleen cijfers (Kessels 2020).' We zullen ook kwalitatieve onderwijsdoelen (denk bijvoorbeeld aan concepten als socialisatie en persoonsvorming van Biesta en aan het begrip Bildung) en het welbevinden van leerlingen, leraren, team- en schoolleiders, bestuurders en ouders mee moeten nemen om een werkelijk rijke benadering van kwaliteitscultuur te formuleren.

HET BELANG VAN CULTUUR

In de literatuur wordt het belang van cultuur onderschreven. Marzano beschrijft in zijn boek 'Hoogbetrouwbare Scholen' ►



dat veel schoolverbeterprogramma's mislukken terwijl er al heel veel wetenschappelijke kennis bestaat over *evidence-informed* schoolverbetering. Marzano beschrijft dat dit komt omdat er een bepaalde hiërarchie zit in schoolverbetering. En wanneer je insteekt op een hoger niveau terwijl de niveaus daaronder nog niet op orde zijn, mislukt het schoolverbeter-

EEN STEVIGE KWALITEITS- STRUCTUUR MAAKT HET MAKKELIJKER OM TE BEGRENZEN

programma. Niet gek dat Marzano het eerste niveau 'veilige en samenwerkende cultuur' noemt. Het tweede niveau is pas 'effectief lesgeven in elke klas'. Met andere woorden, de kwaliteit van de lessen verbeteren lukt niet als de cultuur nog niet op orde is. Ook Joost Kampen beschrijft iets soortgelijks in zijn boek 'Verwaarloosde Organisaties'. 'Interveniëren in een verwaarloosde organisatie is voor tachtig procent sturen op datgene wat verzuimd is, wat genegeerd is, over het doen wat er al is of zoals het onder normale omstandigheden zou horen te gaan'. Met andere woorden, steunen en sturen op de al afgesproken structuur. Muhammad heeft veel onderzoek gedaan

naar het transformeren van de schoolcultuur en ook hij beschrijft dat een technische interventie niet zal werken als er eerst een culturele interventie nodig is (Muhammad, 2018).

KWALITEIT IN DE INTERACTIE

Een kwaliteitscultuur zal dus de kwaliteit van de onderlinge relaties tussen mensen mee moeten nemen (Schoot, 2024). Allereerst tussen de leraren onderling en met hun leidinggevenden, ook tussen leraren en de ouders en van daaruit tussen leraren en leerlingen. Zoals Kessels (2020) het heeft over 'investeren in contact' in haar artikel 'De weg naar onderwijskwaliteit'. Onderwijs is immers mensenwerk. Je zult je dus bezig moeten houden met wat mensen drijft en wat mensen nodig hebben om te presteren (tot kwaliteit te komen). Hier komt de term 'welbevinden' uit de definitie van een professionele schoolcultuur weer boven. Het zal duidelijk zijn dat het begrip welbevinden moeilijk meetbaar is. Wel belangrijk. "Als ik als leraar iets doe dat bijdraagt aan jouw welbevinden, beste collega, schoolleider (en jij doet dat ook naar mij) én dat tegelijk bijdraagt aan de (al dan niet meetbare) doelen van ons onderwijs, dan ontwikkelen we samen een kwaliteitscultuur".

GEDRAG VAN EEN PROFESSIONAL

Zoals eerder beschreven zijn kwalitatief goed onderwijs en een kwaliteitscultuur een gevolg van het gedrag van de volwassenen in de school. Een kwaliteitscultuur is dus afhankelijk van

LITERATUUR

- Galenkamp, H. & Schut, J. (2024). *Handboek professionele schoolcultuur. Focus op koers en gedrag*. Pica.
- Kampen, J. (2025). *Verwaarloosde Basisscholen*. BSM 2 (2025).
- Kessels, S. (2020). *De weg naar onderwijskwaliteit*. BSM 7 (2020).
- Marzano, R.J., Warrick, P., Simms, J.A. (2015). *Hoogbetrouwbare scholen*. Bazalt.
- Muhammad, A. (2018). *Transforming School Culture*. Solution Tree Press.
- Scheerens, J., Luyten, L. & van Ravens, J. (2010). *Visies op onderwijskwaliteit, met illustratieve gegevens over de kwaliteit van het Nederlandse primair en secundair onderwijs*.
- Schoot, M. van der (2024). *Driedelige longread 'De verstoorde balans'*.
- Verhaeghe, P (2020). *Over woorden en dingen*. Introductiecitaat Freud, se 12: 123.

de professionaliteit van deze volwassenen. Een heldere definitie van een professional is daarmee onderdeel van een kwaliteitscultuur.

In het rapport 'De lerende leraar. Docentprofessionalisering in de praktijk' wordt de volgende definitie gehanteerd door Vermeulen en collega's (Galenkamp & Schut, 2024).

Een professional is iemand die:

- Kennis deelt, zowel binnen als buiten de organisatie en met de beroepsgroep;
- Kennis ontwikkelt, samen met anderen in en buiten de organisatie en met de beroepsgroep;
- Verantwoordelijk neemt en aflegt, zodanig dat autonoom handelen in balans is met samenwerken aan het verwezenlijken van collectieve ambities;
- Intrinsiek gemotiveerd is, plezier heeft in het werk en in het voortdurend verbeteren en vernieuwen van de werkprocessen met het oog op efficiënter en effectiever functioneren.

Als schoolleider of bestuurder stuur en steun je om een goede kwaliteitscultuur te bereiken. Onderdeel hiervan is dus steunen en sturen op het professional-zijn. Immers, een leerkracht die zijn of haar kennis niet deelt met collega's, altijd de deur dicht houdt en al tien jaar dezelfde lessen geeft, is geen professional, en draagt ook niet bij aan een kwaliteitscultuur.

BEGRENZEN

Het verkrijgen en behouden van een kwaliteitscultuur gaat in essentie over begrenzen van niet-professioneel gedrag. Een leerkracht, zoals hierboven, die niet deelt en zich niet ontwikkelt, heeft begrenzing van een leidinggevende nodig (let op: begrenzen met behoud van de relatie). Hiermee kan de leerkracht weer in beweging komen (verbetering welbevinden van de leerkracht) en een bijdrage leveren aan de doelen van de school. Een leerkracht die bij tegenvallende resultaten op de

doorstroomtoets alleen maar extern attribueert, draagt niet bij aan een kwaliteitscultuur en heeft sturing en steun nodig om intern te attribueren en zo de resultaten verder te versterken. Een stevige kwaliteitsstructuur maakt het makkelijker om te begrenzen. Begrenzen is bijvoorbeeld niet mogelijk als er geen duidelijke afspraken zijn gemaakt over de aansluiting groep 2-3. In een goede kwaliteitscultuur zal dit door professionals opgemerkt en opgezet worden in de kwaliteitsstructuur (bijvoorbeeld duidelijke afspraken over doelen eind groep 2 of begin groep 3). In een zwakke kwaliteitscultuur zal dit eerder als excuus worden gebruikt ('leerlingen kunnen niets als ze in groep 3 instromen'/'bij de start van groep 3 begin ik helemaal op nul').

STOK OM MEE TE SLAAN

En dan nog dit. Het is niet eenvoudig om een kwaliteitscultuur te meten. De eisen van de overheid vragen scholen om data te overhandigen. Vaak wordt onder de noemer 'kwaliteitscultuur', in een poging deze te kwantificeren, teruggegrepen op meetinstrumenten als medewerker-, ouder- en leerlingtevredenheidsonderzoeken. Door vragenlijsten aan medewerkers, ouders en leerlingen wordt gepoogd iets over de kwaliteit van het onderwijs te weten te komen. Kwalitatief en uiterst subjectief onderzoek.

Laat helder zijn: deze kunnen behulpzaam zijn wanneer er sprake is van een professionele schoolcultuur (Galenkamp & Schut, 2024). Wanneer dit echter niet (geheel) het geval is, zoals op veel scholen, leiden deze onderzoeken niet zelden tot perverse resultaten. Een medewerker, ouder of leerling die negatief is over de school of de schoolleiding en dat niet rechtstreeks, in contact, durft te benoemen (of dat wel geprobeerd heeft, en de ander daarin niet bereikt heeft) zal wellicht z'n ongenoegen via dit onderzoek naar buiten brengen. En dan via de aanklaagrol van de Dramadriehoek: 'door jou, schoolleider (of door jou, leraar)', ben ik niet tevreden over de school of dit team. Of zelfs: 'Door jou voel ik me hier niet veilig'. Wanneer deze schoolleiding of dit lerarenteam vervolgens erg hun best gaan doen om de scores in het volgende onderzoek wél positief te laten zijn, zonder het échte contact met de ontevreden medewerkers, ouders of leerlingen aan te gaan, miskennen ze de kern van kwaliteit zoals hier boven beschreven, namelijk voortkomend uit de onderlinge interactie tussen alle actoren in en rond de school. Met name het anonieme karakter van dergelijke onderzoeken draagt hieraan bij. Ze worden een stok om de ander (met meer gezag of macht of hoger in de hiërarchie) mee te slaan. Dat is het perverse effect ervan. Nogmaals: informatie opvragen over wat jouw gedrag met de ander doet, is uitermate nuttig om tot een kwaliteitscultuur te komen, wanneer dit in het persoonlijke contact uitgewisseld wordt.

TOT SLOT

Met dit artikel hebben wij beoogd om helderheid te verschaffen in de termen kwaliteitszorg, kwaliteitsstructuur en kwaliteitscultuur en het belang van de cultuur om kwaliteit in het onderwijs te realiseren. Wij hopen dat dit een kader geeft om als schoolleider of als bestuurder na te denken en te spreken over onderwijskwaliteit én te doen wat nodig is. BSM