



MICHEL FRERIKS

redacteur van Basisschoolmanagement en onderwijsadviseur bij Expertis.
Michel.Freriks@expertis.nl

De kwaliteitszorg bij besturen wordt nog geregeld met een onvoldoende beoordeeld door de Inspectie van het Onderwijs (De Staat van Het Onderwijs 2022, 2023). In het PO werd in 2022 bij 13% van de besturen de kwaliteitszorg met een onvoldoende beoordeeld en in 2023 was dat 28% van de onderzochte besturen. Wat kunnen we leren van onderwijsorganisaties die de kwaliteitszorg wel goed op orde hebben? En hoe kunt u de kwaliteitszorg binnen uw eigen organisatie evalueren en versterken?

LEREN VAN ANDERE ORGANISATIES

KWALITEITSZORG NOG NIET ALTIJD OP ORDE

Deze cijfers lijken misschien niet allemaal even zorgwekkend, maar stel je eens voor dat de Inspectie voor de Gezondheidszorg zou concluderen dat 20% van de ziekenhuizen een onvoldoende krijgt voor kwaliteitszorg. Dan zou één op de vijf ziekenhuizen niet goed weten in hoeverre de zorg die zij bieden, positief bijdraagt aan de gezondheid van haar patiënten. Een onvoldoende op kwaliteitszorg zou bijvoorbeeld kunnen betekenen: 'we hebben geen goed beeld van het herstel na een operatie bij ons in het ziekenhuis'. Dat is een blinde vlek die (gelukkig) ondenkbaar is in de zorg, maar helaas wel mag bestaan in ons onderwijs.

SIGNAAL

Een onvoldoende voor kwaliteitszorg zou een belangrijk signaal voor een school of stichting moeten zijn om deze snel te verbeteren. Maar het is ook belangrijk dat scholen en besturen die nu een voldoende of goed hebben gekregen, van zichzelf goed begrijpen waarom dit zo is. Zodat ze een blijvend goed systeem voor kwaliteitszorg kunnen waarborgen. Dat neemt niet weg dat kwaliteitszorg in het onderwijs een ingewikkeld speelveld is. Vooral de vraag 'wat is kwalitatief goed onderwijs' is lastig te beantwoorden, misschien wel lastiger dan de vraag 'wat is goede patiëntenzorg'. Toch lukt een groot deel van

de besturen het wel om de kwaliteitszorg voldoende op orde te hebben. Wat doen deze besturen, dat goed werkt?

BLINDE VLEKKEN

In de Staat van het Onderwijs worden de algemene cijfers vertaald naar specifieke aandachtspunten. Zo blijkt dat scholen en besturen niet altijd duidelijke doelen hebben gesteld op het gebied van taal en rekenen (Ministerie van Onderwijs, 2022). Als je geen doelen hebt, wordt het ook heel lastig om je eigen kwaliteit vast te stellen. Wanneer ben je dan tevreden of ontevreden? Besturen, samen met de intern begeleiders en schoolleiders hebben hier een belangrijke taak te verrichten. Stel, in samen-

orde hebben van de kwaliteitszorg en het ziekteverzuim van leerkrachten. Het gaat dan zowel om het aantal leerkrachten dat verzuimt, als de duur van het verzuim. In het kader van het lerarentekort en de uitstroom van leraren naar andere beroepen is dat een extra reden om de kwaliteitszorg goed op orde te hebben. Het grote lerarentekort is een van de grootste bedreigingen voor de kwaliteit op scholen. Een ander punt dat de inspectie noemt is de diversiteit in eindtoetsen (nu doorstroomtoets) in het primair onderwijs. De inspectie stelt: 'Pogingen om in ieder geval de scores op de eindtoetsen te kunnen vergelijken, wat betreft het behalen van de referentieniveaus, zijn tot nu toe

ALS JE GEEN DOELEN HEBT, WORDT HET OOK HEEL LASTIG OM JE EIGEN KWALITEIT VAST TE STELLEN

spraak, ambitieuze doelen vast per school, passend bij de schoolweging. Daarnaast houden besturen vooral toezicht op de cognitieve ontwikkeling van leerlingen, zoals taalvaardigheid en rekenvaardigheid en minder op andere aspecten van goed onderwijs, zoals burgerschapsvaardigheden of de sociaal-emotionele ontwikkeling van leerlingen. Bovendien ziet de inspectie een duidelijke correlatie tussen het wel of niet op

niet gelukt. Dit betekent dat wij het jaarlijks zicht op wat leerlingen aan het einde van de basisschool kunnen (lezen, taalverzorging en rekenen) verliezen.' (Ministerie van Onderwijs, 2022). Als laatste wordt genoemd dat veel besturen nog een kwaliteitsslag kunnen maken door evaluaties, die ze in het kader van kwaliteitszorg doen, daadwerkelijk te gebruiken voor het stellen van nieuwe ambities en doelen. Daarmee



maken zij de kwaliteitscyclus rond (Ministerie van Onderwijs, 2023).

Een interessante bevinding van de inspectie is dat de schoolleiding vaak extern attribueert bij tegenvallende resultaten, en juist intern attribueert bij meevallende resultaten (Ministerie van Onderwijs, 2022). Terwijl we weten dat het voor een goede kwaliteitscyclus essentieel is dat de

schoolleiding (en alle andere professionals in de organisatie) vooral kritisch durven zijn op het eigen handelen “wat doe ik (niet) dat bijdraagt aan de tegenvallende of meevallende resultaten?”. Het denkkader en de praktische tips later in dit artikel helpen hierbij.

In een handreiking van de PO-raad wordt het begrip ‘kwaliteitszorg’ verder uitge-

werkt (Klifman, 2016). In de handreiking wordt een aantal definities en denkkaders verder toegelicht. We gaan dieper in op de kenmerken die zijn geformuleerd door Dennis Bode (Bode, 2002): *normatief, systematisch, cyclisch, dynamisch, integraal, meetbaar en procesmatig*.

Dit kan een helpend denkkader zijn om het beleid van kwaliteitszorg binnen de eigen organisatie te evalueren en te verbeteren. Het is belangrijk om een gedeeld mentaal model te hebben van deze begrippen en hoe deze begrippen in de praktijk zichtbaar zijn. Hieronder is een interpretatie van de begrippen uitgewerkt met daarbij steeds een voorbeeld en een paar mogelijke aandachtspunten.

NORMATIEF

Kwaliteitszorg heeft altijd een normatief aspect omdat moet worden beschreven voor welke kwaliteit wordt gezorgd. Dit kunnen zelfopgelegde normen zijn (schoolambities of stichtingsambities, missie van de school of stichting etc.), maar ook extern opgelegde normen zoals normen vanuit de overheid.

Voorbeelden

- Op basisschool de Fonkeling haalt 90% van de leerlingen het streefniveau rekenen (1S) eind groep 8.
- Op middelbare school ‘het Eiland’ ligt het slagingspercentage op alle afdelingen boven de 95%.
- Basisschool ‘de Fonkeling’ is een gezonde school. Leerlingen volgen elke schooldag minimaal 30 minuten bewegingsonderwijs.

Aandachtspunten

- Een niet-normatieve omschrijving maakt het moeilijk om eigen succes vast te stellen en eventueel het onderwijs bij te sturen als doelen niet behaald worden. Een vage omschrijving zoals: ‘bij ons op school voelen leerlingen zich eigenaar van het leerproces’, heeft geen duidelijk succes criterium. Het is dan lastig voor een school om haar eigen kwaliteit te beoordelen.
- Een valkuil is een heel smalle kijk op onderwijskwaliteit door alleen maar te kijken naar makkelijk te meten indicatoren zoals slagingspercentages en toetscores op de basisvaardigheden.

SYSTEMATISCH

Kwaliteitszorg moet systematisch toege-

WAT IS KWALITEITZORG EIGENLIJK?

Wat verstaan we onder kwaliteitszorg? Op bestuursniveau maakt de inspectie onderscheid tussen drie standaarden (BKA1, 2 en 3). De inspectie gaat uit van een cyclisch proces, waar de drie standaarden een belangrijk onderdeel van zijn.

BKA1. Visie, ambities en doelen

Het bestuur heeft een visie op kwaliteit, heeft hiervoor ambities en doelen opgesteld en stuurt op het behalen daarvan.

BKA2. Uitvoering en kwaliteitscultuur

Het bestuur realiseert samen met de scholen de doelen voor kwaliteit, bevordert een kwaliteitscultuur, zorgt voor randvoorwaarden en stuurt, waar nodig, tussentijds bij.

BKA3. Evaluatie, verantwoording en dialoog

Het bestuur evalueert en analyseert systematisch of het de doelen realiseert en verantwoordt zich hierover. Het stelt wanneer dat nodig is het beleid bij en betreft daartoe interne en externe belanghebbenden in een goed functionerende dialoog. (ONDERZOEKSKADER 2021 voor het toezicht op de voorschoolse educatie en het primair onderwijs, 2021)



past worden. Dat betekent dat de beoogde kwaliteit consequent wordt onderzocht en eventueel bijgesteld. Daarnaast is het belangrijk dat er een vaste methodiek wordt gebruikt.

Voorbeeld

Elke twee jaar wordt een leerling-tevredenheidsonderzoek uitgevoerd binnen de stichting. Resultaten van het onderzoek worden besproken op een directeurenoverleg. Daar waar de leerling-tevredenheid onder een zelfopgelegde norm komt, wordt onderzocht waar dit vandaan komt, en eventueel het beleid aangepast.

Aandachtspunten

- Er wordt veel data verzameld die niet gebruikt wordt, of die, bij tegenvallende resultaten, aan de kant wordt geschoven. 'Aan deze enquête heeft maar 20% van de ouders meegedaan, dat zijn vast de ouders die wat te zeuren hebben.'
- Er wordt nieuw beleid vastgesteld, maar dit beleid wordt niet verankerd in de processen van de school.
- Er is geen kwaliteitsagenda. De schoolleiders in het directeurenoverleg worden elk jaar opnieuw verrast op het

moment dat er bijvoorbeeld data verzameld moet worden over bepaalde aspecten van de onderwijskwaliteit.

CYCLISCH

Er wordt gebruikt gemaakt van een methodiek die cyclisch is en minstens bestaat uit het verzamelen van informatie, het duiden van informatie, een oordeel vormen ten aanzien van de informatie en interveniëren. De PDCA-cyclus (kwaliteitscirkel van Deming (Tague, 2005) of de regulatieve cyclus van Van Strien (Strien, 1986) lenen zich hiervoor.

Voorbeeld

Elk jaar worden er lesobservaties uitgevoerd. De resultaten van de lesobservaties worden besproken op school of stichtingsniveau en aan de hand van de uitkomsten wordt professionalisering ingezet of ingekocht. Dit leidt tot een nieuwe didactische aanpak in een aantal scholen. Na implementatie vindt er een nieuwe ronde lesbezoeken plaats.

Aandachtspunten

- Zonder het goed analyseren direct een oplossing verzinnen. 'De rekenresultaten vallen al twee jaar tegen, dus we kiezen

een nieuwe methode.'

- Teveel veranderen achter elkaar: sommige interventies hebben even tijd nodig om het beoogde effect te behalen.

DYNAMISCH

De kwaliteitszorg moet afgestemd zijn op wat er speelt in de context van de scholen.

Voorbeeld

Tijdens de coronacrisis is er door de stichting een aantal kwaliteitseisen gesteld aan het materiaal dat digitaal aan leerlingen beschikbaar wordt gesteld.

Aandachtspunt

Tijdens de coronacrisis wordt het standaard lesobservatieformulier van de school gebruikt om online lessen te observeren en te beoordelen op kwaliteit. Veel van de indicatoren uit het formulier passen echter niet bij het observeren van een online les.

INTEGRAAL

Het is belangrijk dat in de hele organisatie het kwaliteitsbeleid op elkaar afgestemd is. In sequentie maar ook in samenhang.

Voorbeeld

Een aantal scholen binnen een stichting wil de opbrengsten voor rekenen verhogen. Naast het in kaart brengen van de tussentijdse opbrengsten, vinden er lesobservaties plaats, om de kwaliteit van de instructies verder te versterken met de verwachting dat de opbrengsten hiermee verhoogd worden.

Aandachtspunten

- Een week nadat de schooljaarplannen bij het bestuur ingeleverd moeten worden, vindt de eerste ronde lesbezoeken plaats. Eventuele bevindingen kunnen dus niet meer meegenomen worden in het schooljaarplan.
- De stichting meet iedere twee jaar de oudertevredenheid, maar de schoolleider gebruikt een andere, zelfontwikkelde enquête voor het meten van de oudertevredenheid.

MEETBAAR

Het is belangrijk dat naast een gedeeld mentaal model van de doelstellingen van de school, ook een meetbaar component wordt afgesproken. Hier past de vraag ‘hoe zie je dat dan?’ goed bij. Meetbaar hangt sterk samen met normatief, waarbij je in dit geval meetinstrumenten of indicatoren vaststelt die passen bij het gedeelde mentale model.

Voorbeeld

Een belangrijke doelstelling van de school is ‘internationalisering’ daarom heeft de school onder andere afgesproken dat alle leerlingen meedoen aan een Europees uitwisselingsproject.

Aandachtspunt

De school werkt aan eigenaarschap van

de leerlingen door te werken met keuze-werktijd. Hoe vaak en wanneer etc. blijft onduidelijk.

PROCESMATIG

Het gaat erom dat kwaliteitszorg niet een set afspraken op papier wordt maar vooral gezien wordt als een werkwijze binnen de organisatie.

EEN VALKUIL IS EEN HEEL SMALLE KIJK OP ONDERWIJSKWALITEIT DOOR ALLEEN MAAR TE KIJKEN NAAR MAKKELIJK TE METEN INDICATOREN

Voorbeeld

Tijdens een directeurenoverleg wordt besloten om op de scholen de transformatie in te zetten naar integrale kindcentra. Al vrij snel opperen een paar directeuren dat er kwaliteitscriteria opgesteld moeten worden ‘wanneer voldoe je als school aan een IKC?’. Het gaat (als het goed is) verder dan onderwijs en opvang in hetzelfde gebouw.

Aandachtspunt

De stichting heeft een duidelijke kwaliteitsagenda die strikt gevolgd wordt. Op gezette tijden wordt informatie verzameld over de medewerkersbetrokkenheid. Tijdens een directeurenoverleg worden de resultaten van het onderzoek gedeeld. Vervolgens komt het volgende punt op de agenda aan bod. Er wordt verder geen actie op ondernomen, de data wordt niet verder onderzocht. Er

verandert niets in de organisatie. Over twee jaar wordt dezelfde vragenlijst opnieuw afgenomen.

WIE IS AAN ZET?

Kwaliteitszorg kan het beste worden gezien als een samenspel tussen het bestuur en de schoolleiding van de verschillende scholen. Het bestuur kan

kaders en randvoorwaarden stellen voor de kwaliteitszorg op schoolniveau, maar nog liever kiest het bestuur een begeleidende stijl waarbij besturen de scholen actief begeleiden én steunen.

VIJF TIPS OM DE KWALITEITSZORG TE VERBETEREN

1. Breng in kaart op welke manieren kwaliteit binnen de organisatie wordt gemeten. Vaak gebeurt dit met een (stichtingsbrede) kwaliteitskalender. Dat geeft overzicht op de kwaliteitszorg in de organisatie, en brengt eventuele hiaten in beeld.
2. Stel je eigen doelen. Veel scholen en stichtingen verzamelen wel data, maar vergeten daar ook iets van te vinden. ‘In onze school is het aantal doublures 3%.’ Dan zou een goede vraag zijn ‘goed dat je de getallen in kaart hebt, ben je tevreden met 3%? Of juist niet?’
3. Beschrijf niet alleen wanneer je gaat evalueren, maar ook hoe en wat je gaat evalueren.
4. Verbindt acties aan de data die je verzamelt. Als je tevreden bent over 3%: ‘hoe houd je die 3% vast? Wat maakt dat het geen 4% is? En hoe kan je dat verder versterken? Als je niet tevreden bent over de 3%, beschrijf dan welke interventies je pleegt om het aantal doublures te verminderen. En plan ook weer een volgende evaluatie in.
5. Zorg dat de kwaliteitszorg niet bestaat uit een (papieren) systeem, maar zorg dat elke medewerker een houding aanneemt waarbij het in de gaten houden van de (eigen) kwaliteit, en het bijsturen, een tweede natuur wordt. BSM

LITERATUUR

Bode, D. (2002). *Integrale kwaliteitszorg in het primair onderwijs*. In *Praktijkserie schoolmanagement: Vol. Kluwer* (Nummer 27).

Klifman, H. (2016). *Handreiking bovenschoolse kwaliteitszorg*. PO-Raad.

Ministerie van Onderwijs, C. en W. (2022). *De Staat van het Onderwijs 2022 - Rapport Rijksoverheid.nl*. Ministerie van Algemene Zaken.

Ministerie van Onderwijs, C. en W. (2023). *De Staat van het Onderwijs 2023—Rapport—Rijksoverheid.nl*. Ministerie van Algemene Zaken. <https://doi.org/10/staat-van-het-onderwijs-2023>

Onderzoekskader 2021 voor het toezicht op de voorschoolse educatie en het primair onderwijs. (2021). De Inspectie van het Onderwijs.

Strien, P. J. van. (1986). *Praktijk als wetenschap: Methodologie van het sociaal-wetenschappelijk handelen*. Van Gorcum.

Tague, N. R. (2005). *The quality toolbox* (2nd ed). ASQ Quality Press.