



UvA-DARE (Digital Academic Repository)

Scholen kijken kritisch naar eigen kwaliteit: kwaliteitszorg in dienst van schoolontwikkeling

van Eck, E.; Boogaard, M.

Publication date

2008

Document Version

Final published version

Published in

Didaktief

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

van Eck, E., & Boogaard, M. (2008). Scholen kijken kritisch naar eigen kwaliteit: kwaliteitszorg in dienst van schoolontwikkeling. *Didaktief*, 38(4), 34-35.

General rights

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Disclaimer/Complaints regulations

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please Ask the Library: <https://uba.uva.nl/en/contact>, or a letter to: Library of the University of Amsterdam, Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

Kwaliteitszorg in dienst van schoolontwikkeling

Scholen kijken kritisch naar eigen kwaliteit

Scholen leggen steeds vaker zelf aan ouders en inspectie verantwoording af over de kwaliteit van hun onderwijs. Ook intern kijken zij kritisch naar die kwaliteit. Leidt dat kijken door twee kanten van dezelfde bril niet tot tegenstrijdige belangen?

door Edith van Eck en Marianne Boogaard

Inspectie, schoolbestuur en ouders verwachten van scholen dat zij laten zien hoe het ervoor staat met hun onderwijskwaliteit. Opbrengsten van het onderwijs zijn bijvoorbeeld af te lezen aan de scores op de Cito-eindtoets. Daarnaast doen scholen in toenemende mate onderzoek naar de oudertevredenheid, of nemen zij leerlingenuitkomsten af. Scholen verzamelen dit soort informatie om uiteindelijk te komen tot kwalitatief goed onderwijs, maar ook om verantwoording af te leggen over hoe zij dat als school doen. Dat beide doelen gediend moeten worden, kan een dilemma opleveren. Vanuit het eerste perspectief – onderwijskwaliteit – kan het zinvol zijn te laten zien dat leerlingen niet goed presteren. Dit biedt intern de gelegenheid vragen te stellen over hoe dat komt. En om na te denken over veranderingen in het onderwijs of schoolbeleid die voor verbetering zouden kunnen zorgen. Vanuit het tweede perspectief – verantwoording naar de buitenwacht (zoals de ouders en de inspectie) – is een dergelijke zelfkritische houding wellicht wat minder geschikt. Dan wil je als school toch vooral zo goed mogelijk voor de dag komen met je leeropbrengsten en tevredenheidsscores.

CYCLISCH PROCES

In opdracht van het Ministerie van Onderwijs (binnen het kader van het Beleidonderzoek Primair Onderwijs) onderzocht het SCO-Kohnstamm Instituut de relatie tussen interne en externe verantwoording en die tussen kwaliteitszorg en schoolontwikkeling. Daartoe zijn op achttien scholen casestudies uitgevoerd. Ook is, via een survey onder schoolbesturen, onderzocht op welke wijze het bovenschools management veranderingsprocessen aanstuurt of de schoolleiding daarin ondersteunt. De casestudies laten zien dat leerlingenzorg en schoolontwikkeling voor scholen de twee belangrijkste doelstellingen van kwaliteitszorg vormen. Er blijkt eigenlijk sprake van een dubbelslag: kwaliteitszorg staat in dienst van de schoolontwikkeling en schoolontwikkeling staat in dienst van goede leerresultaten, zowel op groeps- als op leerlingenniveau.

Bijna alle casestudiescholen uit het onderzoek doen aan kwaliteitszorg door met een leerlingvolgsysteem gegevens te verzamelen. Daaruit kunnen zij afleiden in hoeverre het onderwijs voor bepaalde leerlingen aanpassingen nodig heeft, zoals meer uitdaging, meer oefening, extra aandacht eventueel met hulp van een handelingsplan. Als het onderwijs goed op de individuele leerling is afgestemd, vormt dat een eerste laag van de kwaliteit. De school kan op grond van de leerlingengegevens ook bepalen of op groeps- en eventueel op schoolniveau bijstellingen van het onderwijs nodig zijn. Dat is de volgende stap. Zijn de methodes nog actueel, zijn instructie en begeleiding van de leerlingen bij de verwerking van nieuwe leerstof op

Hoe verder scholen zijn, hoe betrokkener het team

peil, hebben de leerkrachten de benodigde kwaliteiten? Ook deze gegevens vormen bouwstenen voor kwaliteitsverbetering. Dit is de gebruikelijke praktijk voor de meeste van de casestudiescholen, maar niet voor allemaal. Het verst zijn de scholen die werken met een compleet en cyclisch systeem voor interne kwaliteitszorg. Zij verzamelen op meerdere niveaus (leerlingen, groepen, leerkrachten, ouders, schoolleiding) gegevens over hun onderwijskwaliteit en vaak ook over de organisatie daarvan. Ook laten zij die informatie regelmatig terugkomen in bijvoorbeeld het teamoverleg. De vernieuwingen waaraan deze scholen werken, komen meestal voort uit de kwaliteitszorgcyclus zelf. De school heeft dan zelf de schoolontwikkeling geïnitieerd. Het draagvlak is groot. Scholen ervaren een sterke samenhang tussen enerzijds kwaliteitszorg en anderzijds schoolontwikkeling. Personeel op scholen met een brede, systematische en cyclische aanpak van de kwaliteitszorg kan innovaties inbrengen. Teamleden zullen dan eerder hun deskundigheid verder ontwikkelen en de kwaliteit van het onderwijs helpen verbeteren. Zij gaan zich



Je wilt als school toch vooral zo goed mogelijk voor de dag komen met je leeropbrengsten.

medeverantwoordelijk voelen voor het schoolbeleid. Naarmate de scholen verder zijn in de ontwikkeling van kwaliteitszorg, zijn zij ook enthousiaster over de opbrengsten daarvan: meer structuur, betere onderlinge communicatie en meer betrokkenheid van iedereen. Ongeveer tachtig procent van de schoolbesturen werkt met een gestandaardiseerd format voor kwaliteitszorg. Iets meer dan de helft van de bovenschoolse managers archiveert de kwaliteitszorggegevens van de scholen en gebruikt deze ook voor bovenschoolse vergelijkingen. Beide ontwikkelingen staan overigens meestal nog in de kinderschoenen. Bovenschoolse managers bespreken de kwaliteitszorggegevens wel vaak systematisch met individuele schooldirecteuren, maar minder vaak collectief met alle directeuren die deel uitmaken van een stichting. Vrijwel alle bovenschoolse managers hebben overleg met de inspectie over de kwaliteitszorg op hun scholen, waarbij ook hun eigen rol daarin ter sprake komt.

AANSTURING

Ruim tachtig procent van de bovenschoolse managers signaleert een spanningsveld tussen externe en interne kwaliteitszorg of denkt dat dat zou kunnen ontstaan. Het merendeel zoekt naar manieren om dit spanningsveld voor de scholen te verkleinen. Opvallend genoeg kwam dit dilemma bij de directies van de casestudiescholen helemaal niet naar voren. Dat komt wellicht omdat de meeste scholen hun kwaliteitszorg inrichten naar een model dat geënt is op de onderwerpen die de inspectie beoordeelt. De normen van de inspectie lijken min of meer 'geïnternaliseerd'. Bovendien vervult de inspectie voor een aantal scholen meer de rol van critical friend dan van controleur, zo komt uit de gesprekken naar voren.

Het bovenschools management zou het cyclisch proces van kwaliteitszorg op scholen verder moeten stimuleren en ondersteunen. Schoolleiders kunnen werken aan onderzoeksmatig leidinggeven en de data benutten om hun beleid te evalueren en bij te sturen. Ook moeten zij externe deskundigheid kunnen inhuren. Het bovenschools niveau kan hier

een stimulerende en ondersteunende rol vervullen. Een goede kwaliteitszorg leidt tot meer samenhang binnen de school. Keuzes op verschillende beleidsterreinen, zoals visieontwikkeling, aanschaf en implementatie van nieuwe methodes, en professionaliserings- en personeelsbeleid worden beter op elkaar afgestemd. Deze conclusie leidt tot de aanbeveling om in het onderwijs interne kwaliteitszorg, gerelateerd aan schoolontwikkeling, te blijven bevorderen. Scholen wisselen onderling nog weinig kwaliteitszorggegevens uit. Het bovenschools management lijkt zich nog vooral te richten op de invoering van een gestandaardiseerd format voor kwaliteitszorg en bovenschoolse vergelijkingen. Een te sterke nadruk op alleen de leerlingresultaten roept echter frustratie op, vooral als daarbij weinig oog is voor de inspanningen van het team, als financiële middelen uitblijven of als vooral gekoerst wordt op groei van het aantal leerlingen. Een aanbeveling aan bovenschoolse managers is daarom te blijven werken aan verdere ontwikkeling van de deskundigheid op het gebied van kwaliteitszorg binnen de scholen. Zij kunnen daarbij denken aan een vruchtbare uitwisseling tussen de scholen binnen het eigen bestuur over instrumenten, analyse en interpretatie van gegevens, organisatie van teambetrokkenheid en –dialoog. Uiteindelijk kan ook een onderbouwde vergelijking van bereikte resultaten van de verschillende scholen bijdragen aan verdere verbetering van de onderwijskwaliteit. Directies zien een critical friend als belangrijke vorm van ondersteuning. Die taak kan worden vervuld door een deskundige van buitenaf, maar ook door het bovenschools management zelf. In beide gevallen is het van belang dat men goed weet wat er op de school speelt, beschikt over actuele deskundigheid op het gebied van onderwijsbeleid en -onderzoek, en deze kennis combineert met een open en kritische houding.

Eck, E. van & Boogaard, M. (Eds.) (2007). Interne en externe kwaliteitszorg in het basisonderwijs en de rol van het bovenschools management. SCO-rapport 780. Amsterdam: SCO-Kohnstamm Instituut. www.sco-kohnstammstituut.uva.nl.