



Evaluatie Regie op Onderwijskwaliteit

Eindrapport

- EINDRAPPORT -

Auteurs

Denise Bijman
Jos Lubberman

Amsterdam, 9 april 2021
Publicatienr. 19111

© 2021 RegioPlan, in opdracht van de PO-Raad

Het gebruik van cijfers en/of teksten als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van RegioPlan. RegioPlan aanvaardt geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	II
1 Inleiding	1
1.1 Achtergrond	1
1.2 Doel en onderzoeksvragen	3
1.3 Methode	3
1.4 Leeswijzer	5
2 Hoe voeren besturen regie op kwaliteitszorg?	8
2.1 Inleiding	8
2.2 Achtergrondkenmerken	8
2.3 Definiëren onderwijskwaliteit	8
2.4 Zicht hebben op de onderwijskwaliteit	9
2.5 Werken aan de onderwijskwaliteit	11
2.6 Verantwoorden over de onderwijskwaliteit	11
2.7 Relatie tussen beoordeling Onderwijsinspectie en zelfbeoordeling	12
3 Vraagstukken en ondersteuningsbehoeften	15
3.1 Inleiding	15
3.2 Prioriteit toekomst	15
3.3 Vraagstukken activiteiten	16
3.4 Welke schoolbesturen maken wel/geen gebruik van ondersteuning?	19
4 Ondersteuning Regie op Onderwijskwaliteit	21
4.1 Inleiding	21
4.2 Ervaringen activiteiten	21
4.3 Impact activiteiten	24
5 Conclusies en aanbevelingen	29
5.1 Hoe voeren po-besturen regie op de kwaliteitszorg?	29
5.2 Welke vraagstukken en ondersteuningsbehoeften op het gebied van kwaliteitszorg hebben po-besturen?	30
5.3 Hoe ervaren besturen de ondersteuning op het gebied van kwaliteitszorg vanuit het project Regie op Onderwijskwaliteit?	31
5.4 Dragen de activiteiten van het project Regie op Onderwijskwaliteit bij aan het regie voeren op de onderwijskwaliteit door schoolbesturen?	31
5.5 Slotbeschouwing en aanbevelingen	32
Bijlage	35
B1 Representativiteit schoolbesturen belronde	35
B2 Vraagstukken, tevredenheid en impact	36



REGIOPLAN
BELEIDSONDERZOEK

Management- samenvatting

S

Managementsamenvatting

Aanleiding, onderzoeksvragen en methode

In dit onderzoek is het project Regie op Onderwijskwaliteit geëvalueerd. Dit project, wat tussen 2018 en 2021 is uitgevoerd door de PO-Raad, had tot doel om schoolbesturen in het primair onderwijs (po) te ondersteunen in het regie voeren op hun onderwijskwaliteit. Door de PO-Raad zijn verschillende activiteiten uitgevoerd om dit doel te bereiken. Zo is er een belronde gehouden waarin alle schoolbesturen zijn benaderd voor een telefonisch interview over hun kwaliteitszorg (zelfrapportage), zijn er trainingen, leergangen, werkdagen, ontwikkelgroepen en leerkringen georganiseerd en is een aantal schoolbesturen ondersteund door een onderwijsadviseur (een expert). Door COVID-19 zijn meerdere activiteiten komen te vervallen of verplaatst. Hierdoor konden niet alle activiteiten worden geëvalueerd voor het onderzoek. Daarnaast is een aantal activiteiten digitaal aangeboden. De tevredenheid en impact van deze activiteiten zijn (mede) hierdoor lager beoordeeld. Binnen het project is het model van Regie op Onderwijskwaliteit, te zien in figuur S1, als uitgangspunt genomen. Hierin worden de vier pijlers van kwaliteitszorg beschreven: definiëren, zicht hebben, werken aan en verantwoorden over de onderwijskwaliteit.

Figuur S1 Het model Regie op Onderwijskwaliteit



In het onderzoek stonden de volgende onderzoeksvragen centraal:

1. Hoe voeren po-besturen regie op de kwaliteitszorg?
2. Welke vraagstukken en ondersteuningsbehoeften op het gebied van kwaliteitszorg hebben po-besturen?
3. Hoe ervaren besturen de ondersteuning op het gebied van kwaliteitszorg vanuit het project Regie op Onderwijskwaliteit?
4. Hoe kunnen besturen effectief worden ondersteund bij het regie voeren op de onderwijskwaliteit en dragen de activiteiten van het project Regie op Onderwijskwaliteit daaraan bij?
5. Wat betekenen de bevindingen van het onderzoek voor de ontwikkeling van besturen als het gaat om het regie voeren op de onderwijskwaliteit? Wat betekent dit voor de besturen, de PO-Raad en de beleidsmakers?

Voor het onderzoek zijn verschillende activiteiten uitgevoerd, namelijk een analyse van de belronde en plannen van aanpak van de ondersteuning door experts, het uitzetten van vragenlijsten en het houden van interviews onder experts en schoolbesturen die hebben deelgenomen aan verschillende activiteiten van Regie op Onderwijskwaliteit. Daarnaast is, om uitspraken te kunnen doen over de impact van Regie op Onderwijskwaliteit, gekeken naar de ontwikkeling die schoolbesturen doormaakten op het gebied van kwaliteitszorg in de uitvoeringsperiode van het project. Hiervoor is gekeken naar de onderzoeken over het bestuursakkoord po.

Resultaten

Hoe voeren besturen regie op kwaliteitszorg?

Uit de belronde die is gehouden blijkt dat de meeste schoolbesturen (op basis van zelfrapportage) de onderdelen van kwaliteitszorg waarnaar is gevraagd (formeel) hebben ingericht. De meeste schoolbesturen hebben een definitie en normen op het gebied van onderwijskwaliteit, voeren audits, zelfevaluaties en/of visitaties uit, zijn tevreden over het zicht dat zij hebben op de kwaliteit, voeren strategisch HRM-beleid en voeren naast de (G)MR en de interne toezichthouder met een aantal andere stakeholders de dialoog over de onderwijskwaliteit. Grotere schoolbesturen en schoolbesturen met een afdeling kwaliteit of kwaliteitszorgmedewerker hebben over het algemeen meer onderdelen van kwaliteitszorg (formeel) ingericht. Schoolbesturen hebben ervoor gekozen minder vaak normen te formuleren op het gebied van socialisatie en persoonsvorming dan op het gebied van kwalificatie. Voor schoolbesturen ligt er met name nog ruimte in het benutten van de uitkomsten van audits, visitaties en zelfevaluaties.

Vraagstukken en ondersteuningsbehoeften op het gebied van kwaliteitszorg

Vanuit de plannen van aanpak, interviews en vragenlijsten is gekeken welke vraagstukken en ondersteuningsbehoeftes schoolbesturen hadden tijdens hun deelname aan de activiteiten. Voorbeelden van deze vraagstukken zijn te zien in tabel B2.1 in de bijlage, waarin ze zijn gekoppeld aan de pijlers van het model van Regie op Onderwijskwaliteit. Te zien is dat er in alle pijlers vraagstukken leven bij schoolbesturen en dat sommige activiteiten zich ook specifiek op een bepaalde pijler focussen. Wel laat de analyse van de plannen van aanpak van de expertondersteuning, waarin schoolbesturen hun eigen ondersteuningsvraag konden formuleren, zien dat de meeste behoefte ligt in de kwaliteitszorgcyclus als geheel.

Tevredenheid en impact van de activiteiten

Tabel B2.2 in de bijlage geeft een overzicht van de tevredenheid per type activiteit. De tevredenheid is het hoogst bij activiteiten waarin interactie mogelijk was (zoals de leerkringen of werkdagen resultatenmodel) en waarin veel maatwerk geboden werd (zoals de expertondersteuning). Schoolbesturen die deelnamen aan activiteiten voor gevorderde besturen¹ waren wat kritischer en ook de tevredenheid over digitaal aangeboden activiteiten was over het algemeen lager. Ook de impact van de activiteiten varieert, zoals blijkt uit de interviews en vragenlijsten (zie o.a. ook tabel B2.3 in de bijlage). Ondersteuning door een expert of deelname aan een leerkring kan leiden tot een verandering in kennis, houding of gedrag, een bevestiging zijn dat een schoolbestuur op de goede weg is of leiden tot een vergroot of versterkt netwerk. Uit tabel B2.3 is af te lezen dat de impact van activiteiten die digitaal zijn aangeboden (leergangen, auditorentraining) of georganiseerd zijn voor gevorderde besturen (leergang Regie op Onderwijskwaliteit) lager is in vergelijking met andere activiteiten.

Conclusies en aanbevelingen

De interviews die zijn gehouden onder schoolbesturen en de resultaten van de onderzoeken over het bestuursakkoord po wijzen erop dat Regie op Onderwijskwaliteit haar doel heeft bereikt. Schoolbesturen hebben zich door de activiteiten van Regie op Onderwijskwaliteit ontwikkeld op het gebied van kwaliteitszorg en/of kwaliteitscultuur. Wel zijn er daarbij verschillen tussen de schoolbesturen als het gaat om de ontwikkelfase waarin zij zitten. Ook constateren we dat schoolbesturen er minder vaak voor hebben gekozen om normen te formuleren op het gebied van socialisatie en persoonsvorming dan voor kwalificatie. Dit sluit aan bij de huidige discussie binnen scholen over de wenselijkheid van het al dan niet formuleren van normen voor socialisatie en persoonsvorming. Verder benoemden niet alle schoolbesturen expliciet dat zij op basis van audits en visitaties verbeterpunten opstellen. Hier is ogenschijnlijk ruimte voor verbetering. De tevredenheid en impact over de activiteiten van Regie op Onderwijskwaliteit was met name hoog voor activiteiten waarin veel maatwerk of interactie met collega-besturen mogelijk was. Over activiteiten die (door COVID-19) digitaal werden georganiseerd of specifiek bedoeld waren voor gevorderde besturen was men wat minder tevreden.

Op basis van deze bevindingen en in ogenschouw nemend de verbeter suggesties van schoolbesturen en experts, komen wij tot de volgende aanbevelingen voor de PO-Raad:

¹ Hiermee worden schoolbesturen bedoeld met een meer ervaren bestuurder die zicht en grip heeft op de onderwijskwaliteit. Hierna spreken we over gevorderde besturen.

- Blijf zorgen voor een integrale benadering van kwaliteitszorg. Uit het onderzoek blijkt dat vraagstukken rondom kwaliteitszorg meestal relateren aan de kwaliteitszorgcyclus als geheel. Van belang blijft daarom om de inhoud van een activiteit, ook als deze specifiek gericht is op één aspect, altijd te koppelen aan deze cyclus. Het model van Regie op Onderwijskwaliteit biedt hiervoor een goede kapstok.
- Blijf in het activiteitenaanbod zorgen voor voldoende maatwerk en diversiteit. Schoolbesturen hebben grote waardering voor activiteiten waarin maatwerk mogelijk is. Ook binnen het beschikbare aanbod blijft het belangrijk dat deelnemers inbreng kunnen hebben. Aangezien schoolbestuurders variëren in hun kennis over kwaliteitszorg en in hun ontwikkelfase verschillen de behoeften. Sommige besturen hebben meer behoefte aan hulp bij het ontwikkelen van (aspecten van) kwaliteitszorg, anderen zijn meer op zoek naar input van externe deskundigen of collega-besturen om hun kwaliteitszorg verder te ontwikkelen. Dit vraagstuk is overigens niet uniek voor de uitvoering van Regie op Onderwijskwaliteit. De PO-Raad merkt dit ook in andere activiteiten. Hoewel een zekere mate van ‘mismatch’ met de kennis en behoeften onvermijdelijk is, raden wij de PO-Raad wel aan de mogelijkheden tot meer maatwerk te verkennen door nog meer vraaggestuurd te werken via matching. Vanuit de belronde zou bijvoorbeeld een match gemaakt kunnen worden tussen een bestuur en een expert (coaching) of tussen verschillende besturen (intervisie) die in dezelfde fase van ontwikkeling zitten. Op die manier sluit je aan bij de ondersteuningsbehoefte en vraagstukken van schoolbesturen.
- Denk bij online aanbod na over stimuleren van de informele contacten
Uit de evaluaties van activiteiten die digitaal werden aangeboden, blijkt dat een van de oorzaken van de lagere tevredenheid lag in het feit dat er door COVID-19 overgestapt moest worden naar een digitale manier van organiseren van de activiteiten. Netwerken en het leggen van informele contacten blijken zeer bepalend voor de impact en tevredenheid van deelnemers. In het online aanbod lijken deze contacten moeilijker te realiseren. Kennisoverdracht leent zich goed voor een online activiteit en ook plenaire uitwisseling tussen deelnemers (al dan niet in groepen) is online goed mogelijk. Echter, als deelnemers daarnaast ook de meer informele uitwisseling met collegabesturen verwachten zijn informele contactmomenten onontbeerlijk. Wij raden de PO-Raad daarom aan om informele contacten altijd te stimuleren, ook als traditionele ontmoetingssessies niet mogelijk zijn.



REGIOPLAN
BELEIDSONDERZOEK

Inleiding

1

1 Inleiding

1.1 Achtergrond

In het najaar van 2018 is de PO-Raad gestart met het project ‘Regie op Onderwijskwaliteit’ om een nadere invulling te geven aan de afspraken uit lijn 2 van het bestuursakkoord primair onderwijs (duurzame onderwijsverbetering). Het project sluit tevens aan bij de strategische doelen van de PO-Raad. Binnen Regie op Onderwijskwaliteit worden verschillende activiteiten en interventies aangeboden aan schoolbesturen in het primair onderwijs (po), die hen ondersteunen in het regie voeren op hun onderwijskwaliteit, om zodoende te werken aan een duurzame onderwijsverbetering. Het project loopt tot en met 31 december 2020, met een uitloop van een half jaar voor de in gang gezette activiteiten. Tijdens een groot deel van de uitvoeringsperiode van Regie op Onderwijskwaliteit speelde COVID-19 een rol. Dit heeft zowel invloed gehad op de uitvoering zelf als op dit evaluatieonderzoek, omdat activiteiten zijn vervallen, verplaatst of digitaal zijn aangeboden. Een aantal activiteiten kon hierdoor niet meegenomen worden in de evaluatie en ook de tevredenheid en impact van een aantal activiteiten is, mede door de aanpassingen vanwege COVID-19, lager beoordeeld.

Bij deze verschillende activiteiten en interventies wordt het model ‘Regie op Onderwijskwaliteit’ als uitgangspunt genomen (zie figuur 1.1). Dit model is bedoeld als praat- en denkkader om binnen een onderwijsorganisatie en met relevante betrokkenen het gesprek aan te gaan over de onderwijskwaliteit. Het model bestaat uit vier verschillende pijlers:

1. **Definiëren** van de onderwijskwaliteit. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om het opstellen van een visie op onderwijs of het formuleren van eigen ambities en strategische doelen.
2. **Zicht hebben** op de onderwijskwaliteit door het inzetten van verschillende instrumenten of werkwijzen, zoals audits, zelfevaluaties en visitaties.
3. **Werken aan** de onderwijskwaliteit, bijvoorbeeld door strategisch HR-beleid of samenwerken met stakeholders in de regio.
4. **Verantwoorden** over de onderwijskwaliteit: de dialoog voeren over onderwijskwaliteit met verschillende belanghebbenden zoals medewerkers, ouders, de RvT of de Onderwijsinspectie.

De vier pijlers (definiëren, zicht hebben, werken aan en verantwoorden) hebben elk een set kernvragen en hulpvragen die besturen helpen om het gesprek te voeren. Binnen iedere pijler is het de bedoeling om de onderwijskwaliteit naar drie niveaus te vertalen: de leerlingen, het schoolteam en het bestuur. Het hangt af van de opgave en ambities van besturen bij welke pijler ze beginnen. Dit is onder andere afhankelijk van de (maatschappelijke) vraagstukken die spelen in de lokale context en de kenmerken van de leerlingen.

Figuur 1.1 Het model Regie op Onderwijskwaliteit



Binnen het project Regie op Onderwijskwaliteit worden verschillende activiteiten uitgevoerd en aangeboden aan schoolbesturen om hen versterkt de regie te laten voeren op de onderwijskwaliteit. Een belangrijk onderdeel en startpunt van het project is een **belronde onder schoolbesturen** waarin informatie is opgehaald over de kwaliteitszorg, de vraagstukken die hierin leven en de ondersteuningsbehoefte van besturen. Deze belronde diende meerdere doelen: het voeren van een gesprek over kwaliteitszorg met schoolbesturen om het thema onder de aandacht te brengen, het krijgen van een sectorbreed beeld van kwaliteitszorg en het attenderen van schoolbesturen op de mogelijke activiteiten waar ze gebruik van konden maken binnen Regie op Onderwijskwaliteit. Het gaat om de volgende activiteiten die werden georganiseerd:

1. **Goed worden, goed blijven:** besturen die een herstelopdracht hebben gekregen van de inspectie kunnen gebruikmaken van een ondersteuningsprogramma. Hierin voeren experts een nadere analyse uit op de problemen en helpen ze bij het adequaat uitvoeren van de herstelopdracht.
2. **Mentorschap:** hierin fungeren ervaren bestuurders als mentor voor beginnende bestuurders; zij delen kennis en ervaring omtrent kwaliteitszorg.
3. **Expertondersteuning:** een externe adviseur (hierna expert) helpt besturen om het bestuurlijk handelen te versterken en de kwaliteitszorg te verbeteren.
4. **Werksessies met besturen:** sessies waarin bestuurders gezamenlijk werken aan het zetten van een volgende stap in hun kwaliteitszorg.
5. **Leerkringen:** het faciliteren van leerkringen, waarin een vaste groep schoolbesturen bij elkaar komt om vraagstukken rondom duurzame onderwijsverbetering te analyseren en stappen tot verbetering te zetten. Deze groepen worden samengesteld op basis van gelijksoortige vragen en wensen en komen ongeveer zes keer bij elkaar.
6. **Bestuurlijke visitaties:** hierin worden schoolbesturen gevisiteerd door een commissie, bestaande uit collega-bestuurders en een onafhankelijke voorzitter. De commissie gaat met verschillende belanghebbenden in gesprek en verwerkt de bevindingen en adviezen in een rapport.
7. **Leergang onderwijskwaliteit:** er worden door de PO-Raad twee leergangen aangeboden. Voor beginnende bestuurders bestaat deze leergang uit zes bijeenkomsten waarin wordt ingegaan op de rollen, taken en verantwoordelijkheden van bestuurders. Twee verschillende groepen hebben deze leergang gevolgd. Voor gevorderde bestuurders is er een leergang van vijf bijeenkomsten waarin door verschillende deskundigen wordt stilgestaan bij de kwaliteitszorg. Ook hebben bestuurders hier ruimte voor eigen leervragen.
8. **Leergang kwaliteitszorgmedewerkers:** Er worden door de PO-Raad leergangen aangeboden voor kwaliteitszorgmedewerkers. Twee verschillende groepen hebben deze leergang gevolgd.
9. **Samenspel bestuurlijke gemeenschap:** Ontwikkelgroepen waarin schoolbesturen met een schoolleider, toezichthouder of (G)MR-lid in gesprek gaan over hoe ze hun onderlinge samenspel kunnen versterken en zo volop in kunnen zetten op de verbetering van de onderwijskwaliteit. Deze ontwikkelgroepen komen ongeveer drie keer bij elkaar.
10. **Overige ruimte:** daarnaast is er nog een aantal overige activiteiten die worden georganiseerd. Voor dit onderzoek wordt gefocust op **regionale werkdagen rondom het nieuwe onderwijsresultatenmodel van de inspectie**. In negen regio's worden werkdagen georganiseerd voor medewerkers van verschillende schoolbesturen (bv. directie, leerkrachten, intern begeleiders). Hierin krijgen schoolmedewerkers informatie over het nieuwe onderwijsresultatenmodel van de inspectie en de referentieniveaus voor taal en rekenen. Ook gaan ze met elkaar in gesprek over wat dit voor hun eigen school betekent. Daarnaast is er een programma voor bestuurders waarin wordt ingegaan op de rollen en taken van bestuurders naar aanleiding van het nieuwe onderwijsresultatenmodel.
11. Ten slotte worden er ook **auditorentrainingen** aangeboden door de PO-Raad, waarin besturen leren om schoolzelfevaluaties en audits in te zetten voor verbetering van de onderwijskwaliteit.

De PO-Raad heeft RegioPlan gevraagd om een onderzoek uit te voeren, waarin de opbrengsten van deze verschillende activiteiten van Regie op Onderwijskwaliteit worden geëvalueerd en eventuele verbeterpunten worden geformuleerd. In dit onderzoek worden alle bovengenoemde activiteiten meegenomen (inclusief de belronde), met uitzondering van activiteit 1 (goed worden, goed blijven) en activiteit 6 (bestuurlijke visitaties). Dit zijn op zichzelf staande programma's met een eigen verantwoording. Ook is door COVID-19 een aantal activiteiten komen te vervallen of verplaatst, waardoor ze niet meer in deze

evaluatie konden worden meegenomen. Het gaat dan bijvoorbeeld om de leergang voor kwaliteitszorg-medewerkers en een aantal auditorentrainingen.

1.2 Doel en onderzoeksvragen

Het doel van dit onderzoek is om de impact en opbrengsten van de verschillende activiteiten van het project Regie op Onderwijskwaliteit te evalueren, evenals suggesties te doen voor de verbetering van de uitvoering van dit project.

Op basis van deze doelen komen we tot de volgende onderzoeksvragen:

1. Hoe voeren po-besturen regie op de kwaliteitszorg?
 - 1a. Op wat voor manier definiëren po-besturen de onderwijskwaliteit?
 - 1b. Op wat voor manier hebben po-besturen zicht op de onderwijskwaliteit?
 - 1c. Op wat voor manier werken po-besturen met scholen aan de onderwijskwaliteit?
 - 1d. Op wat voor manier verantwoorden po-besturen zich aan belanghebbenden over de onderwijskwaliteit?
2. Welke vraagstukken en ondersteuningsbehoeften op het gebied van kwaliteitszorg hebben po-besturen?
 - 2a. Wat zijn vraagstukken op het gebied van het definiëren van de onderwijskwaliteit?
 - 2b. Wat zijn vraagstukken op het gebied van zicht hebben op de onderwijskwaliteit?
 - 2c. Wat zijn vraagstukken op het gebied van werken aan de onderwijskwaliteit?
 - 2d. Wat zijn vraagstukken op het gebied van verantwoording over de onderwijskwaliteit?
3. Hoe ervaren besturen de ondersteuning op het gebied van kwaliteitszorg vanuit het project Regie op Onderwijskwaliteit?
4. Hoe kunnen besturen effectief worden ondersteund bij het regie voeren op de onderwijskwaliteit en dragen de activiteiten van het project Regie op Onderwijskwaliteit daaraan bij?
5. Wat betekenen de bevindingen van het onderzoek voor de ontwikkeling van besturen als het gaat om het regie voeren op de onderwijskwaliteit? Wat betekent dit voor de besturen, de PO-Raad en de beleidsmakers?

1.3 Methode

Belronde schoolbesturen

Door medewerkers van de PO-Raad en experts zijn in de periode van januari 2019 t/m juni 2020 schoolbesturen in het po telefonisch geïnterviewd over hun kwaliteitszorg. Hierin is gevraagd naar de volgende zaken:

- mandatering kwaliteitszorg;
- kern van kwaliteitszorg;
- prioriteit voor de toekomst;
- definities en normen van kwaliteit;
- zicht op de kwaliteit op schoolniveau en bestuursniveau;
- werken aan de onderwijskwaliteit: strategisch HR-beleid/huisacademie;
- verantwoording over de onderwijskwaliteit.

In totaal zijn er 1000 schoolbesturen benaderd voor een interview. Een deel van deze schoolbesturen is gedurende de looptijd van het project gefuseerd of opgeheven. Ook waren er bestuurders die geen interesse hadden in deelname aan het interview vanwege andere prioriteiten (bijvoorbeeld door COVID-19). Dit waren met name eenpitters en middelgrote schoolbesturen (2 t/m 7 scholen). Uiteindelijk zijn er **774**

schoolbesturen daadwerkelijk geïnterviewd voor de belronde. Dat is **82 procent** van het totaal aantal schoolbesturen in het po in 2020 (op basis van gegevens van DUO). Hiermee is 88 procent van de scholen in het po gedekt. Tabellen B1.1, B1.2 en B1.3 in bijlage 1 geven een overzicht van de respons en populatie als het gaat om onderwijssoort, bestuursgrootte en denominatie. De respons komt goed overeen met de populatie. Vrijwel alle gesproken besturen (95%) zijn lid van de PO-Raad. In bijna alle gevallen (98%) is gesproken met een bestuurder, directeur-bestuurder of (bovenschools) directeur, in enkele gevallen met een beleidsmedewerker. Respondenten zijn gemiddeld zes jaar in dienst bij het schoolbestuur waarover ze geïnterviewd zijn.

De kwantitatieve gegevens uit de belronde (gesloten vragen) zijn verwerkt tot figuren en tabellen, de kwalitatieve gegevens (open vragen) zijn gecodeerd en zo ingedeeld in verschillende categorieën van antwoorden. Op een aantal punten zijn statistische analyses uitgevoerd om te kijken naar verschillen tussen type besturen (zoals bestuursgrootte of denominatie), relaties tussen variabelen uit de belronde of relaties tussen de belronde en het oordeel van de Inspectie. Hierbij wordt een alphaniveau van .05 gebruikt als grenswaarde.

Plannen van aanpak expertondersteuning

Vanuit Regie op Onderwijskwaliteit zijn schoolbesturen ondersteund door een expert in het opzetten of verbeteren van hun kwaliteitszorg. Voor deze ondersteuningstrajecten zijn plannen van aanpak geschreven door de experts, waarin wordt beschreven met welk vraagstuk het schoolbestuur geholpen wordt en op wat voor manier de expert daarin ondersteunt. Deze plannen zijn geanalyseerd.

In totaal zijn plannen van aanpak van 119 verschillende ondersteuningstrajecten geanalyseerd. Er zijn relatief meer grote besturen (meer dan tien scholen) ondersteund. Ook zijn er relatief minder schoolbesturen ondersteund die alleen scholen voor speciaal onderwijs hebben en relatief meer schoolbesturen met een katholieke denominatie. De spreiding over de regio's van schoolbesturen die ondersteund zijn komt goed overeen met de populatie. Met behulp van het programma QDA Miner Lite zijn de stukken tekst gesegmenteerd en gecodeerd. Er is op drie verschillende manieren gecodeerd:

1. Het **type vraagstuk** waarmee het bestuur geholpen is. Voor deze codering is gebruikgemaakt van het model van Regie op Onderwijskwaliteit. Gekeken is of deze vraagstukken betrekking hebben op het definiëren van, zicht hebben op, werken aan of verantwoorden over de onderwijskwaliteit. Ook zijn er vraagstukken die meer betrekking hebben op de gehele kwaliteitszorgcyclus.
2. De **fase** waarin het schoolbestuur zich bevindt voor het specifieke vraagstuk. Voor deze codering is gebruikgemaakt van een combinatie van de pdca-cyclus (plan, do, check, act) en de verschillende fasen van projectmanagement (initiatiefase, definitiefase, ontwerpfase, voorbereidingsfase, realisatiefase, nazorgfase). Er is gekeken of het vraagstuk waarmee het schoolbestuur geholpen is door de expert, betrekking heeft op het ontwerpen van (een deel van) kwaliteitszorg, het voorbereiden op (een deel van) kwaliteitszorg, het controleren van (een deel van) kwaliteitszorg of het doorontwikkelen van (een deel van) kwaliteitszorg.
3. Het **type ondersteuning** wat de expert geboden heeft: procesbegeleiding, coaching (sparren), feedback/advies, informatiebijeenkomst, training, uitvoeren van zelfevaluatie/audit of lesobservaties of het aanleveren van voorbeelden.

Interviews met experts en schoolbesturen

Schoolbesturen die gebruik hebben gemaakt van expertondersteuning zijn begeleid door een expert. Met tien van deze experts is een telefonisch interview gehouden, waarin is doorgevraagd op de geschreven plannen van aanpak en hun ervaringen bij de verschillende schoolbesturen die ze hebben ondersteund. In deze interviews kwamen de volgende zaken aan bod:

- vraagstukken waarmee besturen zijn ondersteund: hierin is doorgevraagd op wat in de plannen van aanpak is beschreven;
- type ondersteuning die is geboden: hierin is doorgevraagd op wat in de plannen van aanpak is beschreven;
- verloop van de trajecten (draagvlak en contact);
- (ingeschatte) impact van de trajecten;
- sterke punten en verbeterpunten.

Naast interviews met experts, zijn ook telefonische interviews gehouden met 27 schoolbesturen die gebruik hebben gemaakt van een van de volgende activiteiten van Regie op Onderwijskwaliteit:

- expertondersteuning (27 interviews);
- leerkringen (20 interviews):
- leerkring voor beginnende bestuurders;
- leerkring leren en waarderen met Biesta;
- leerkring besturen met regie op onderwijskwaliteit;
- bestuurlijk netwerk Zijn;
- bijeenkomsten rondom het samenspel tussen bestuurders en toezichthouders en bestuurders en directeuren;
- leerkring samenwerking eenpitters.

Er is gesproken met 29 bestuurders, zeven directeuren, zes medewerkers kwaliteit, vier bovenschoolse directeuren en één lid van de Raad van Toezicht. In deze interviews kwamen de volgende zaken aan bod:

- Hoe waren ze op de hoogte van de activiteit?
- Wat was de reden van aanmelding/het vraagstuk? Hierin is doorgevraagd op wat in het plan van aanpak is beschreven
- Om wat voor type ondersteuning ging het? Hierin is doorgevraagd op wat in het plan van aanpak is beschreven
- Tevredenheid
- Impact
- Sterke punten en verbeterpunten

Vragenlijsten werkdagen, auditorentrainingen en leergangen

Om de ervaringen van schoolbesturen die gebruik hebben gemaakt van de werkdagen 'Resultatenmodel en Collectieve Ambitie' (Utrecht en Raalte), de auditorentrainingen, de leergang Regie op Onderwijskwaliteit en de leergang voor beginnende bestuurders op te halen, zijn korte, online vragenlijsten uitgezet. In deze vragenlijsten werd gevraagd naar hoe besturen op de hoogte waren van de activiteit, de reden van aanmelding, tevredenheid en impact. Bij de vragen naar impact is onder andere gevraagd naar de impact van de activiteit op de verschillende pijlers van het model van Regie op Onderwijskwaliteit: definiëren, zicht hebben, werken aan, verantwoorden (intern en extern).

In totaal hebben 37 deelnemers van vijftien verschillende schoolbesturen de vragenlijst over de werkdagen 'Resultatenmodel en Collectieve Ambitie' ingevuld, dat is 37 procent van alle deelnemers en 83 procent van de schoolbesturen.

In totaal hebben tien van de veertien deelnemers de vragenlijst over de eerste variant van de auditorentraining ingevuld. In deze variant lag de focus op het leren uitvoeren van een audit. Acht van de twaalf deelnemers van de tweede variant van de auditorentraining hebben de vragenlijst ingevuld. In deze variant lag de focus op het leren kennen van verschillende reflectiesystemen en het kiezen van het meest passende systeem voor het eigen schoolbestuur.

Voor de leergangen zijn de vragenlijsten alleen uitgezet onder deelnemers die de hele leergang hebben gevolgd. De vragenlijst over de leergang Regie op Onderwijskwaliteit is ingevuld door twaalf van de negentien personen die zijn benaderd. Deze leergang was bedoeld voor gevorderde besturen. Vijf van de elf personen die zijn benaderd vulden de vragenlijst over de leergang voor beginnende bestuurders in. De respons op deze vragenlijsten is lager omdat ze zijn uitgezet in een periode dat scholen in de tweede lockdown zaten.

1.4 Leeswijzer

Dit rapport bevat de resultaten van de analyse van de belronde en plannen van aanpak en de interviews en vragenlijsten die zijn afgenomen. Het rapport is opgebouwd volgens de onderzoeksvragen. In hoofdstuk 2 wordt ingegaan op hoe schoolbesturen nu regie voeren op de onderwijskwaliteit, zoals blijkt uit

de belronde. Hoe ver zijn ze in het definiëren van, zicht hebben op, werken aan en verantwoorden over de kwaliteit? Waar liggen ontwikkelmogelijkheden? Dit hoofdstuk geeft antwoord op onderzoeksvraag 1. Hoofdstuk 3 gaat vervolgens in op de vraagstukken en ondersteuningsbehoeften van schoolbesturen als het gaat om kwaliteitszorg, zoals die in de belronde en interviews met experts en schoolbesturen zijn benoemd en in de plannen van aanpak van de expertondersteuning staan beschreven. Liggen de vraagstukken en ondersteuningsbehoeften meer op het gebied van definiëren van, zicht hebben op, werken aan of verantwoorden over de kwaliteit? Dit hoofdstuk geeft antwoord op onderzoeksvraag 2. In hoofdstuk 4 wordt verder beschreven van wat voor soort ondersteuning schoolbesturen gebruik hebben gemaakt, hoe zij die ondersteuning hebben ervaren en wat de impact hiervan is geweest. Hierin wordt gefocust op de volgende activiteiten: expertondersteuning, leerkringen, werkdagen resultatenmodel, auditorentrainingen en leergangen. De informatie in dit hoofdstuk is gebaseerd op de analyse van de plannen van aanpak en interviews met besturen en experts. Dit hoofdstuk geeft antwoord op onderzoeksvraag 3 en 4. Ten slotte wordt in hoofdstuk 5 antwoord gegeven op de verschillende onderzoeksvragen.



Hoe voeren besturen regie op kwaliteits- zorg?



2 Hoe voeren besturen regie op kwaliteitszorg?

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe schoolbesturen in het po nu regie voeren op hun kwaliteitszorg, zoals blijkt uit de belronde die is gehouden onder 774 schoolbesturen. Het gaat hier om een zelfrapportage, de stand van zaken rondom kwaliteitszorg is beschreven vanuit het perspectief van het schoolbestuur zelf. De belronde diende meerdere doelen: het voeren van een gesprek over kwaliteitszorg met schoolbesturen om het thema onder de aandacht te brengen, het krijgen van een sectorbreed beeld van kwaliteitszorg en het attenderen van schoolbesturen op de mogelijke activiteiten waar ze gebruik van konden maken binnen Regie op Onderwijskwaliteit. Paragraaf 2.2 gaat in op enkele achtergrondkenmerken, zoals wie er naast de bestuurder betrokken is bij de kwaliteitszorg en hoe besturen scoren op de standaarden van het bestuursgericht toezicht. Paragraaf 2.3 beschrijft wat besturen zien als de kern van kwaliteitszorg. Vervolgens wordt in paragraaf 2.4 t/m 2.7 de stand van zaken op de verschillende pijlers van het model van Regie op Onderwijskwaliteit beschreven: het definiëren van de onderwijskwaliteit, het zicht hebben op de onderwijskwaliteit, het werken aan de onderwijskwaliteit en het verantwoorden over de onderwijskwaliteit.

2.2 Achtergrondkenmerken

Betrokkenheid bij de kwaliteitszorg

Aan de respondenten (met uitzondering van respondenten in dienst bij eenpitters) is gevraagd wie er naast de bestuurder betrokken is bij de kwaliteitszorg. Bij de meerderheid (69%) is dat iemand op bovenschools niveau, bijvoorbeeld een afdeling kwaliteitszorg, een beleidsmedewerker of een bovenscholse directeur. Bij een kwart van de schoolbesturen is dat iemand op schoolniveau, vaak de schoolleider. Bij de rest van de schoolbesturen (6%) is dat zowel op iemand bovenschools als op schoolniveau of een externe partij. Bij grotere schoolbesturen (meer dan zeven scholen) zijn significant vaker personen op bovenschools niveau betrokken.

Toezicht

Bijna zes op de tien schoolbesturen (57%) had op het moment van de belronde reeds te maken gehad met bestuursgericht toezicht.² Tabel 2.1 geeft een overzicht van de scores van deze schoolbesturen op de verschillende standaarden: kwaliteitszorg (KA1), kwaliteitscultuur (KA2) en verantwoording en dialoog (KA3). Besturen scoren het best op kwaliteitscultuur en het minst goed op kwaliteitszorg.

Tabel 2.1 Scores bestuursgericht toezicht

	Onvoldoende	Voldoende	Goed
KA1 (Kwaliteitszorg)	19%	64%	18%
KA2 (Kwaliteitscultuur)	6%	65%	29%
KA3 (Verantwoording en dialoog)	7%	80%	14%

2.3 Definiëren onderwijskwaliteit

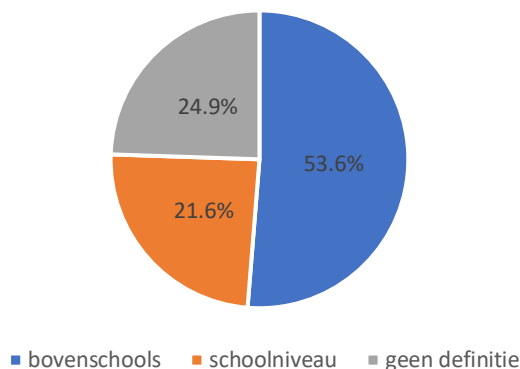
Zoals te zien is in figuur 2.1, heeft 75 procent van de schoolbesturen een definitie van onderwijskwaliteit, grotendeels op bovenschools niveau. Eenpitters hebben relatief minder vaak een definitie van onderwijskwaliteit.

Tabel 2.2 laat zien dat acht op de tien schoolbesturen (82%) normen hanteren voor onderwijskwaliteit, ook hierbij geldt dat dit minder vaak voorkomt bij eenpitters. Aan schoolbesturen is vervolgens gevraagd of normen zijn geformuleerd op het gebied van kwalificatie, socialisatie en/of persoonsvorming. In totaal heeft 80 procent van de besturen normen op kwalificatie; ook heeft een deel van de besturen normen op socialisatie en persoonsvorming. Schoolbesturen met een algemeen bijzonder denominatie en eenpitters hebben significant vaker normen op het gebied van persoonsvorming. Schoolbesturen in

² Inspectie van het Onderwijs (2019). *Kwaliteitszorg en ambitie. De motor voor verbetering van onderwijskwaliteit*. Den-Haag: Inspectie van het Onderwijs.

het speciaal onderwijs hebben significant vaker normen op het gebied van socialisatie. Er bestaat een significante relatie tussen het hebben van een definitie van de onderwijskwaliteit en het hanteren van normen voor de onderwijskwaliteit: van de schoolbesturen die normen hanteren voor onderwijskwaliteit, heeft 83 procent ook een definitie. Een deel van de schoolbesturen hanteert dus wel normen, maar heeft geen definitie. Het gaat dan met name om normen op het gebied van kwalificatie. De meerderheid van de respondenten (61%) zegt dat aan de definiëring van onderwijskwaliteit de aankomende tijd aandacht wordt besteed.

Figuur 2.1 Is er een definitie van onderwijskwaliteit?



Tabel 2.2 Normen voor onderwijskwaliteit

Bestuursnormen	Percentage schoolbesturen
Geen normen	18%
Normering kwalificatie	80%
Normering socialisatie	37%
Normering persoonsvorming	34%

2.4 Zicht hebben op de onderwijskwaliteit

Schoolniveau

Aan respondenten is gevraagd of er op schoolniveau gebruik wordt gemaakt van audits en/of zelfevaluaties om zicht te krijgen op de onderwijskwaliteit. Het merendeel van de schoolbesturen maakt gebruik van audits (66%) en zelfevaluaties (79%). Grotere schoolbesturen (meer dan zeven scholen) maken significant vaker gebruik van audits dan kleinere schoolbesturen. Schoolbesturen die gebruikmaken van zelfevaluaties op schoolniveau scoren hoger bij de Inspectie op kwaliteitszorg (KA1) en kwaliteitscultuur (KA2). Zoals te zien in tabel 2.3, zijn de meeste besturen sinds vijf jaar of korter bezig met het uitvoeren van audits/visitaties op schoolniveau. Uit het onderzoek naar het bestuursakkoord³ blijkt dat tussen 2018 en 2020 meer schoolbesturen zelfevaluaties uitvoeren op schoolniveau en dat zij dit ook frequenter doen.

Tabel 2.3 Aantal jaren van audits en visitaties

Aantal jaren	Percentage schoolbesturen
0-2 jaar	48%
3-5 jaar	34%
6-10 jaar	14%
Meer dan 10 jaar	5%

Wat gebeurt er binnen schoolbesturen met de uitkomsten van audits en/of visitaties? Deze open vraag is gesteld aan de schoolbesturen. Ongeveer de helft van de schoolbesturen (51%, zie tabel 2.4) zegt dat

³ Regioplan (2020). *Verbeteren van onderwijskwaliteit en versterken van professionaliteit. Evaluatie van het bestuursakkoord PO en het Sectorakkoord VO*. Amsterdam: Regioplan

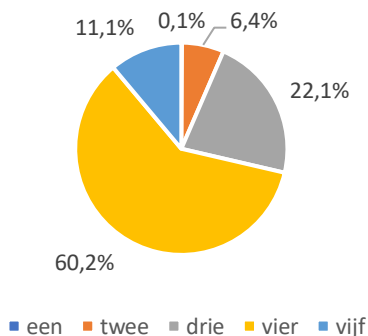
op basis van de uitkomsten verbeterpunten worden opgesteld, vaak verwerkt in een (aangepast) plan van aanpak of schooljaarplan. Onderzoek naar het bestuursakkoord (Regioplan, 2020)⁴ laat zien dat ongeveer 95 procent van de schoolbesturen zichzelf wel in staat in acht om verbeteractiviteiten te baseren op zelfevaluaties. Een deel van de schoolbesturen benoemt niet expliciet dat er verbeterpunten worden opgesteld, maar voert wel de dialoog over de uitkomsten. Bijvoorbeeld in het gesprek tussen bestuur en directie, een directeurenoverleg, een teamvergadering of in overleg met de Raad van Toezicht. Ten slotte zijn er schoolbesturen die resultaten alleen delen met verschillende partijen (zowel intern als extern), maar niet expliciet benoemen dat er dialoog over wordt gevoerd, of verbeteracties worden opgesteld. Partijen waarmee resultaten gedeeld worden, zijn: medewerkers, directie, bestuur, RvT, MR, ouders en de inspectie.

Schoolbesturen zijn over het algemeen tevreden over het zicht dat zij hebben op de kwaliteit van scholen. Zij scoren hierop gemiddeld een **3,76** op een schaal van één tot vijf (meest tevreden). De meeste schoolbesturen scoren een vier en een klein deel scoort een twee, drie of vijf, zoals te zien in figuur 2.2. Eenpitters zijn significant tevredener over het zicht dat zij hebben op de onderwijskwaliteit van scholen dan grote schoolbesturen (meer dan zeven scholen). Schoolbesturen die een definitie van onderwijskwaliteit hebben en/of normen voor onderwijskwaliteit hanteren zijn significant tevredener over het zicht dat zij hebben op de kwaliteit van scholen.

Tabel 2.4 Wat gebeurt er met uitkomsten van audits/visitaties?

Actie	Aantal schoolbesturen
Delen van resultaten	14%
Dialoog voeren over resultaten	35%
Verbeterpunten opstellen naar aanleiding van resultaten	51%

Figuur 2.2 Tevredenheid over zicht op onderwijskwaliteit schoolniveau (schaal 1-5)



Bestuursniveau

Aan respondenten is gevraagd of er gebruik wordt gemaakt van zelfevaluaties, visitaties of andere systemen om zicht te krijgen op de kwaliteit van het bestuur; tabel 2.5 laat hiervan de resultaten zien. Meer dan de helft van de schoolbesturen voert zelfevaluaties uit op bestuursniveau. Een deel van de schoolbesturen uit de belronde voert visitaties op bestuursniveau uit en een deel maakt gebruik van een andere systematiek zoals feedback van een externe adviseur of een beoordeling van de RvT door middel van een checklist. De grote schoolbesturen (meer dan zeven scholen) maken significant vaker gebruik van zelfevaluaties en/of visitaties dan kleinere schoolbesturen. Schoolbesturen die gebruikmaken van zelfevaluaties en visitaties op bestuursniveau scoren hoger bij de Inspectie op kwaliteitszorg (KA1) en kwaliteitscultuur (KA2). Ook scoren schoolbesturen die van visitaties gebruikmaken op bestuursniveau hoger op kwaliteitsdialoog (KA3). Uit onderzoek naar het bestuursakkoord (Regioplan, 2020)⁵ blijkt dat tussen 2018 en 2020 meer schoolbesturen zelfevaluaties uitvoeren op bestuursniveau.

⁴ Regioplan (2020). *Verbeteren van onderwijskwaliteit en versterken van professionaliteit. Evaluatie van het bestuursakkoord PO en het Sectorakkoord VO*. Amsterdam: Regioplan

⁵ Regioplan (2020). *Verbeteren van onderwijskwaliteit en versterken van professionaliteit. Evaluatie van het bestuursakkoord PO en het Sectorakkoord VO*. Amsterdam: Regioplan

Tabel 2.5 Zicht op onderwijskwaliteit bestuursniveau

Type systematiek	Percentage schoolbesturen
Zelfevaluaties op bestuursniveau	56%
Visitaties op bestuursniveau	24%
Overige systematiek	30%

2.5 Werken aan de onderwijskwaliteit

Bij driekwart (74%) van de schoolbesturen is er volgens respondenten sprake van een strategisch HR-beleid: er wordt een verbinding gelegd tussen personeelsbeleid en kwaliteitszorg. Vergelijkbare percentages vinden we ook terug in het onderzoek naar het bestuursakkoord (Regioplan, 2020)⁴, waar ook gebruik is gemaakt van zelfrapportage om de mate van strategisch HR-beleid te meten.

Bij ongeveer vier op de tien schoolbesturen (37%) is sprake van een huisacademie. Bij grotere schoolbesturen (meer dan zeven scholen) is significant vaker sprake van een huisacademie dan bij kleinere schoolbesturen.

2.6 Verantwoorden over de onderwijskwaliteit

Aan schoolbesturen is gevraagd met wie de bestuurder de dialoog voert over onderwijskwaliteit, naast de (G)MR en de interne toezichthouder. Hierbij werd er door de interviewer een aantal opties voorgesteld. Tabel 2.6 toont dat het meest de dialoog wordt gevoerd met medewerkers en samenwerkingsverbanden. Hierbij moet worden vermeld dat het initiatief om te verantwoorden aan samenwerkingsverbanden of de lokale overheid vaak niet bij de schoolbesturen zelf ligt. Dit kan een verklaring zijn voor het feit dat een deel van de bestuurders niet aan deze partijen verantwoordt. Bestuurders van eenpitters voeren minder vaak de dialoog met samenwerkingsverbanden, instellingen voor kinderopvang en de lokale overheid en juist vaker met ouders in vergelijking met bestuurders van schoolbesturen met meer dan twee scholen. Besturen met meerdere scholen laten de dialoog met ouders vermoedelijk vaker over aan de schoolleider. Bestuurders van scholen in het speciaal onderwijs voeren minder vaak de dialoog met instellingen voor kinderopvang, maar vaker met samenwerkingsverbanden.

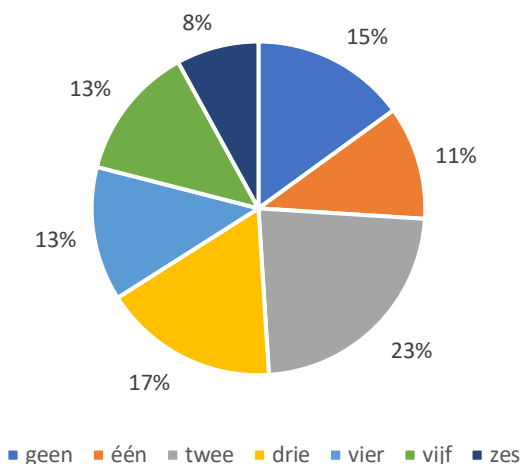
Figuur 2.3 laat zien met hoeveel verschillende partijen, naast de (G)MR en de interne toezichthouder, schoolbesturen de dialoog voeren over onderwijskwaliteit. De meeste schoolbesturen voeren met twee andere partijen de dialoog. Vijftien procent van de schoolbesturen voert, naast de (G)MR en de interne toezichthouder, met geen enkele andere partij de dialoog.

Figuur 2.4 geeft een overzicht van de tevredenheid van schoolbesturen over het gebruik van de opbrengsten van de dialoog met diverse stakeholders bij het verder definiëren en verbeteren van de onderwijskwaliteit. Schoolbesturen zijn hier redelijk tevreden over: gemiddeld scoren zij een 3,6 op een schaal van één tot vijf, de meeste schoolbesturen scoren een vier. Er zijn geen significante verschillen gevonden tussen grotere en kleinere schoolbesturen als het gaat om deze tevredenheid. Schoolbesturen met een definitie van onderwijskwaliteit zijn significant tevredener over de benutting van de opbrengsten van de dialoog.

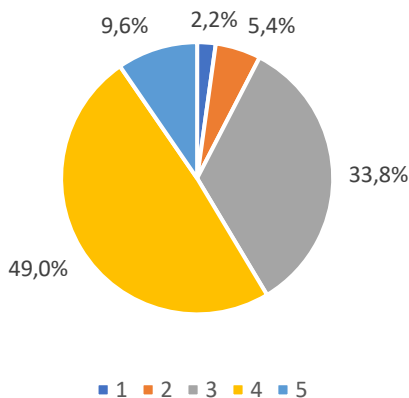
Tabel 2.6 Stakeholders met wie kwaliteitsdialoog wordt gevoerd

Stakeholder	Percentage schoolbesturen
Medewerkers	74%
Samenwerkingsverband	70%
Lokale overheid	57%
Ouders	53%
Kinderopvang	48%
Leerlingen	37%

Figuur 2.3 Aantal stakeholders met wie kwaliteitsdialog wordt gevoerd



Figuur 2.4 Tevredenheid benutting dialoog onderwijskwaliteit (schaal 1-5)



2.7 Relatie tussen beoordeling Onderwijsinspectie en zelfbeoordeling

Ongeveer zes op de tien schoolbesturen (57%) hebben op het moment van de belronde al een beoordeling van de Inspectie gekregen vanuit het nieuwe bestuursgerichte toezicht. De vraag is: in hoeverre bestaat er een relatie tussen deze beoordeling en de inschatting van schoolbesturen over hun eigen kwaliteitszorg? Komen die inschattingen overeen?

Op basis van de volgende gegevens uit de belronde is per bestuur een ‘score’ (eigen inschatting van besturen) gemaakt van de kwaliteitszorg:

- definitie van onderwijskwaliteit ja/nee;
- normen van onderwijskwaliteit ja/nee;
- zelfevaluaties ja/nee;
- audits ja/nee;
- tevredenheid zicht op kwaliteit;
- zelfevaluaties bestuur ja/nee;
- bestuurlijke visitaties ja/nee;
- strategisch HR-beleid;
- huisacademie;
- verantwoorden aan ouders, medewerkers, SWV, opvang, lokale overheid, leerlingen ja/nee;
- tevredenheid benutting opbrengsten dialoog.

Uit analyses blijkt dat er een significante relatie bestaat tussen de beoordeling van de Inspectie op kwaliteitszorg (KA1) en kwaliteitscultuur (KA2) en de eigen inschatting van besturen, zoals die blijkt uit de belronde: besturen die hoger zijn beoordeeld door de Inspectie op KA1 en KA2, geven zelf in de belronde aan dat zij meer onderdelen van kwaliteitszorg (formeel) hebben ingericht. Voor verantwoording en dialoog is specifiek gekeken of er een relatie is tussen de beoordeling van de Inspectie (KA3) en het aantal partijen waarmee schoolbesturen de dialoog voeren over kwaliteit (zoals blijkt uit de belronde). Deze relatie is niet significant.

Er is ook gekeken naar verschillen tussen schoolbesturen waar verschillende partijen verantwoordelijk zijn voor de kwaliteitszorg, naast de bestuurder. Schoolbesturen waar, naast de bestuurder, de kwaliteitszorgmedewerker of een afdeling kwaliteit verantwoordelijk is voor de kwaliteitszorg, hebben (naar eigen inschatting) meer onderdelen van kwaliteitszorg (formeel) ingericht in vergelijking met schoolbesturen die geen kwaliteitszorgmedewerker of afdeling kwaliteit hebben. Ook laten resultaten zien dat schoolbesturen waar met een bestuurder of directeur-bestuurder is gesproken (naar eigen inschatting) meer onderdelen van kwaliteitszorg (formeel) hebben ingericht in vergelijking met schoolbesturen waar met een (bovenschools) directeur is gesproken.



Vraagstukken en ondersteunings- behoeften

3

3 Vraagstukken en ondersteuningsbehoeften

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk staan de vraagstukken en ondersteuningsbehoeften van schoolbesturen centraal. Paragraaf 3.2 gaat in op waar volgens schoolbesturen de prioriteit ligt voor de komende jaren, zoals blijkt uit de belronde. Paragraaf 3.3 beschrijft de verschillende type vraagstukken waarmee schoolbesturen ondersteund zijn of activiteiten ingegaan zijn: achtereenvolgens worden de vraagstukken van de expertondersteuning, leerkringen, werkdagen resultatenmodel, auditorentrainingen en leergangen besproken. Ten slotte gaat paragraaf 3.4 in op welke type schoolbesturen van deze verschillende type ondersteuning gebruik hebben gemaakt.

3.2 Prioriteit toekomst

Waar ligt de prioriteit voor de komende jaren als het gaat om kwaliteitszorg? Die vraag werd gesteld aan schoolbesturen tijdens de belronde. Tabel 3.1 laat de verschillende antwoorden op deze vraag zien; besturen kunnen meerdere prioriteiten tegelijk hebben. Bijna een kwart van de schoolbesturen (22%) zegt dat ze vooral het behalen van een bepaald kwaliteitsdoel als prioriteit zien. Dit doel kan resultaatgericht zijn, zoals het op orde stellen van de basiskwaliteit of het verhogen van de beoordeling van de inspectie, maar ook meer onderwijsinhoudelijk zoals het realiseren van toekomstgericht onderwijs, opbrengstgericht werken of brede vorming. Ook wil een deel van de schoolbesturen zich bezighouden met het werken aan de onderwijskwaliteit, bijvoorbeeld door strategisch personeelsbeleid te voeren, in te zetten op professionalisering (van pedagogisch-didactische vaardigheden) of meer samen te werken met andere schoolbesturen in de regio. Achttien procent van de schoolbesturen wil inzetten op het beter zicht krijgen op de onderwijskwaliteit, bijvoorbeeld door het uitvoeren van audits. Een deel van de schoolbesturen legt de prioriteit bij het opstellen, verbeteren, implementeren of borgen van het kwaliteitsbeleid of de kwaliteitscyclus. Verder geven schoolbesturen aan prioriteit te leggen bij het definiëren van onderwijskwaliteit, zoals het formuleren van eigen ambities, het opstellen van een onderwijsvisie of het werken aan een schoolplan. Zeven procent van de schoolbesturen wil zich bezighouden met vraagstukken rondom het sturen op kwaliteitsbeleid of eigenaarschap voor kwaliteit. Veel schoolbesturen willen bijvoorbeeld eigenaarschap voor kwaliteitszorg laag in de organisatie leggen. Voor een aantal schoolbesturen hebben organisatorische vraagstukken prioriteit, zoals een fusie of het aanpassen van de governancestructuur. Verder zijn er schoolbesturen die willen inzetten op verantwoorden, zoals het voeren van de horizontale dialoog. Ten slotte is er nog een aantal besturen die prioriteit legt bij overige zaken, zoals personeelstekorten of meer aandacht voor passend onderwijs. Twee procent van de besturen heeft expliciet aangegeven geen prioriteit te leggen bij de kwaliteitszorg.

In het onderzoek naar de sectorakkoorden (RegioPlan, 2020) is gevraagd naar de impact van COVID-19 op de beleidsprioriteiten. Een kwart van de schoolbesturen in het po (die zowel hebben deelgenomen aan de belronde van Regie op Onderwijskwaliteit als aan het onderzoek naar de sectorakkoorden) is het (helemaal) eens met de stelling dat de maatregelen tegen COVID-19 ervoor hebben gezorgd dat de beleidsontwikkeling stil is komen te liggen. Ongeveer veertig procent van de schoolbesturen zegt dat COVID-19 heeft geleid tot een aanpassing in de beleidsprioriteiten. De prioriteiten verschoven met name naar onderwijs op afstand, digitalisering en leerlingen in een kwetsbare positie. Het is dus niet onwaarschijnlijk dat COVID-19 een impact heeft op de in de belronde genoemde prioriteiten.

Tabel 3.1 Waar ligt de prioriteit voor de komende jaren als het gaat om kwaliteitszorg?

Prioriteit	Percentage schoolbesturen
Kwaliteit als doel	22%
Werken aan	20%
Zicht hebben	18%
Kwaliteitsbeleid/cyclus	17%
Definiëren	14%
Sturing/eigenaarschap	7%
Organisatorisch vraagstuk	6%
Verantwoorden	4%
Personeelstekort	2%
Geen	2%
Overig	8%

3.3 Vraagstukken activiteiten

Expertondersteuning

Vanuit de plannen van aanpak die zijn geschreven voor de expertondersteuning is gekeken op welke pijler van het model van Regie op Onderwijskwaliteit de vraagstukken van schoolbesturen betrekking hebben. Tabel 3.2 laat zien dat de meeste vraagstukken betrekking hebben op het inrichten of verbeteren van de kwaliteitszorgcyclus in zijn geheel. Het kan dan bijvoorbeeld gaan om het opzetten of verbeteren van de kwaliteitszorgcyclus (soms in de vorm van het uitwerken van het model van Regie op Onderwijskwaliteit), het implementeren daarvan, het verhelderen van rollen en verantwoordelijkheden ten aanzien van kwaliteitszorg of het formuleren van nieuw kwaliteitsbeleid na een fusie. Daarnaast vallen onder deze categorie ook vraagstukken die indirect te maken hebben met de kwaliteitszorg, zoals het bepalen van een toezichtvisie, sturingsvisie of governancestructuur. Bijna de helft van de schoolbesturen die zijn ondersteund zijn geholpen met vraagstukken die te maken hebben met zicht hebben op de onderwijskwaliteit. Het kan hierbij bijvoorbeeld gaan om het opzetten of verbeteren van een systematiek voor audits, zelfevaluaties of visitaties, het ontwikkelen van een kwaliteitskalender of hulp bij de analyse van onderwijsdata. Een vijfde van de schoolbesturen (21%) is geholpen met vraagstukken die te maken hebben met verantwoording. In de meeste gevallen gaat het om ondersteuning bij de voorbereiding voor een bezoek van de Onderwijsinspectie; ook zijn er schoolbesturen die de invulling van de kwaliteitsdialoog willen (door)ontwikkelen. Verder is een deel van de schoolbesturen geholpen met het definiëren van de onderwijskwaliteit: het formuleren van eigen ambities, een visie op onderwijs of normen voor kwaliteit of het ontwikkelen van een plan van aanpak. Ten slotte is een klein deel van de schoolbesturen ondersteund met vraagstukken die te maken hebben met ‘werken aan’ de onderwijskwaliteit.

Naast het bepalen van de pijler waar het vraagstuk van het ondersteuningstraject betrekking op heeft, is er ook gekeken naar de fase waarin het bestuur zich bevindt betreffende het vraagstuk. Deze fasering is gebaseerd op de pdca-cyclus en de fases van projectondersteuning. Het vraagstuk kan betrekking hebben op de ontwerpfase: er moet iets ontwikkeld worden, zoals een visie op of definitie van onderwijs, plan van aanpak, kwaliteitskalender, kwaliteitscyclus of auditsystematiek. De fase kan betrekking hebben op de controlefase: er ligt een ontwerp van bijvoorbeeld een kwaliteitscyclus, visie op onderwijs of systematiek van zelfevaluatie, en het bestuur wil daar feedback op. Als het bestuur met de expert ook aan de slag wil met het verwerken van verbeterpunten, is er sprake van een fase van doorontwikkeling. Ten slotte is er nog een fase van voorbereiding. Deze fase kan betrekking hebben op het oriënteren op bepaalde zaken: voorbereiden op een ontwerp van bijvoorbeeld een auditsystematiek of systeem van kwaliteitszorg. De fase kan ook betrekking hebben op het voorbereiden op ‘werken aan’, bijvoorbeeld het voorbereiden van een inspectiebezoek of het verbeteren van vaardigheden om de kwaliteitsdialoog te voeren of audits uit te voeren. In tabel 3.3 is te zien dat de meeste vraagstukken betrekking hebben op ontwerp, control of voorbereiding. Een deel heeft betrekking op de doorontwikkeling van kwaliteitsbeleid. Bij grotere schoolbesturen (meer dan zeven scholen) liggen vraagstukken meer op het gebied van voorbereiden en aanpassen van kwaliteitsbeleid, bij kleinere schoolbesturen meer op het gebied van ontwerp van kwaliteitsbeleid.

Tabel 3.2 Vraagstukken expertondersteuning

Pijler	Percentage schoolbesturen
Kwaliteitsbeleid/cyclus	66%
Zicht hebben	47%
Verantwoorden	21%
Definiëren	18%
Werken aan	4%

Tabel 3.3 Fase expertondersteuning

Fase	Percentage schoolbesturen
Ontwerp	45%
Controle	40%
Voorbereiding	34%
Doorontwikkeling	16%

Ook uit de interviews blijkt dat er verschillende redenen zijn waarom schoolbesturen gebruik hebben gemaakt van de expertondersteuning. Bij een deel van de schoolbesturen speelde er een specifiek vraagstuk op het gebied van kwaliteitszorg waarmee zij geholpen wilden worden, bijvoorbeeld het stellen van ambitieuze doelen op schoolniveau of het regie houden op de kwaliteit met een directie die meerdere scholen moet aansturen. Andere schoolbesturen vonden het juist prettig om een stand van zaken met betrekking tot hun kwaliteitszorg te krijgen, zonder dat ze daar specifieke vragen bij hadden: waar staan ze nu en wat kan beter? *“Het is eigenlijk een soort bestuurlijke audit die zal plaatsvinden. Is altijd goed om een second opinion te hebben”*, aldus een deelnemer. Een deel van de bestuurders, voornamelijk vanuit de eenpitters, was ook op zoek naar een sparringpartner om te praten over kwaliteitszorg, omdat die niet binnen het schoolbestuur zelf aanwezig was. Voor een deel van de schoolbesturen kwam de ondersteuning precies op het goede moment, aangezien ze in een traject zaten om hun kwaliteitsbeleid (verder) te ontwikkelen. Ook deze schoolbesturen hadden een behoefte aan een soort scan waaruit bleek of ze op de goede weg waren. Zoals een bestuurder zei: *“Ik zat toen nog niet zo lang als bestuurder op deze plek. Daar waren veel dingen gebeurd, veel dingen niet goed gelopen in de voorliggende jaren. We waren veel dingen opnieuw aan het organiseren, waaronder de kwaliteitszorg. Dat paste precies in de stappen waar we mee bezig waren.”* Ook gaf een deel van de besturen aan dat ze door het aankomende bezoek van de Inspectie onder het nieuwe bestuursgerichte toezicht, behoefte hadden aan een expert die mee kon kijken.

Leerkringen

Uit de interviews blijkt dat deelnemers verschillende redenen hebben om mee te doen aan een leerkring. Sommige schoolbesturen wilden leren van collega-besturen en daarmee sparren. Anderen wilden juist meer leren over de sector, omdat ze nieuw waren als bestuurder. Ook de werkvormen van een leerkring konden reden zijn voor een schoolbestuur om zich aan te melden. Ten slotte was er een aantal schoolbesturen dat vond dat de leerkring inhoudelijk goed aansloot bij een traject dat zij waren ingezet. De leerkring werd dan gebruikt om inspiratie op te doen voor de volgende stap.

De vraagstukken waarmee besturen de bijeenkomsten van de leerkringen ingingen hadden betrekking op verschillende pijlers van het model van Regie op Onderwijskwaliteit, zoals ook blijkt uit tabel B1.2 in de bijlage. Sommige schoolbesturen hadden vraagstukken die relateerden aan de kwaliteitscyclus als geheel, zoals het vormgeven van kwaliteitsbeleid na een fusie. Ook waren er vragen rondom het definiëren van onderwijskwaliteit, zoals het leren formuleren van normen op het gebied van socialisatie en persoonsvorming. Een aantal besturen wilde ook graag leren om meer zicht te krijgen op de onderwijskwaliteit, bijvoorbeeld op het gebied van socialisatie en persoonsvorming. Verder wilde een aantal schoolbesturen leren om beter de dialoog te voeren over de onderwijskwaliteit, bijvoorbeeld met leerkrachten. Ten slotte waren er vraagstukken die indirecter te maken hebben met kwaliteitszorg, zoals het vormgeven van een samenwerking tussen bestuur en directie.

Werkdagen resultatenmodel

In de vragenlijst is aan deelnemers van de werkdagen resultatenmodel gevraagd wat redenen waren om deel te nemen aan deze werkdagen. De meest genoemde redenen zijn leren om op basis van resultaten op de referentieniveaus eigen ambities op of bij te stellen, inzicht krijgen in hoe de inspectie beoordeelt of scholen voldoende resultaten halen op de referentieniveaus en leren om zicht te krijgen op de resultaten op de referentieniveaus van de eigen school. Een kleinere groep deelnemers geeft als reden om resultaten van de eigen school op de referentieniveaus te vergelijken met andere scholen. Enkele deelnemers geven overige redenen, zoals sparren met andere schoolbesturen over de referentieniveaus.

Tabel 3.4 Redenen voor deelname aan werkdag resultatenmodel en collectieve ambitie (N=37)

Reden	Percentage deelnemers
Om te leren om op basis van de resultaten op de referentieniveaus eigen ambities op of bij te stellen	68%
Inzicht krijgen in hoe de inspectie beoordeelt of scholen voldoende resultaten halen op de referentieniveaus	65%
Om te leren om zicht te krijgen op de resultaten op de referentieniveaus van mijn eigen school	60%
Om te leren om de resultaten van mijn eigen school op de referentieniveaus te vergelijken met andere scholen	32%
Overige redenen	11%

Auditorentrainingen

In de vragenlijst is aan deelnemers van de auditorentrainingen gevraagd om de reden(en) te benoemen voor deelname. De antwoordcategorieën zijn gerelateerd aan de leerdoelen van de specifieke training. De eerste variant is meer gericht op het leren uitvoeren van een audit, de tweede variant is meer gericht op de ontwikkeling van een reflectiesysteem. De meest genoemde redenen om deel te nemen aan de eerste variant (zie tabel 3.5) zijn het vergroten van de kennis over de inrichting van een auditproces of het gebruik van een auditkader. Het minst genoemd is leren hoe je auditgesprekken voert. Twee derde van deelnemers aan variant 2 noemt het vergroten van de kennis over verschillende vormen van reflectie en het verder ontwikkelen van het eigen reflectiesysteem als reden voor deelname (zie tabel 3.4).

Tabel 3.5 Redenen voor deelname aan auditorentraining (variant 1, N=10)

Reden	Aantal deelnemers
Om mijn kennis te vergroten over de inrichting van een auditproces	8
Om mijn kennis te vergroten over het gebruik van een auditkader	7
Om te leren hoe je conclusies en bevindingen mondeling terugkoppelt naar een school	5
Om te leren hoe je een auditrapport schrijft	5
Om te leren hoe je een voorbereidende documentenanalyse uitvoert	4
Om te leren hoe je lessen observeert en hier een waardering aan geeft	4
Om te leren hoe je auditgesprekken voert	3
Anders, namelijk	2

Tabel 3.6 Redenen voor deelname aan auditorentraining (variant 2, N=8)

Reden	Aantal deelnemers
Om mijn kennis over verschillende vormen van reflectie te vergroten	5
Om het systeem van reflectie binnen mijn schoolbestuur/school verder te ontwikkelen	5
Om te leren welk reflectiesysteem het beste past bij de vragen die leven binnen mijn schoolbestuur/school	3
Om mijn kennis van het onderzoekskader van de Inspectie te vergroten	2
Anders, namelijk	1

Leergangen

Deelnemers van de leergangen Regie op Onderwijskwaliteit en beginnende bestuurders konden in de vragenlijst de reden van deelname benoemen. Voor de leergang Regie op Onderwijskwaliteit is deze vraag open gesteld, omdat er geen duidelijk vooraf benoemde doelen waren. Deelnemers kwamen met verschillende redenen: interesse in het onderwerp, aansluiting bij ontwikkelingen in het schoolbestuur en leren van collega-bestuurders. Tabel 3.7 laat de redenen van deelname aan de leergang voor beginnende bestuurders zien. De meest genoemde redenen zijn zicht krijgen op de rollen, taken en verantwoordelijkheden als bestuurder, kennis vergroten over de onderwijskwaliteit, kennis vergroten over hrm en inzichten opdoen voor de eigen praktijk, vragen en kwesties.

Tabel 3.7 Redenen voor deelname aan de leergang beginnende bestuurders (N=5)

Reden	Aantal deelnemers
Om beter zicht te krijgen op mijn rollen, taken en verantwoordelijkheden als bestuurder	5
Om mijn kennis te vergroten over onderwijskwaliteit	5
Om mijn kennis te vergroten over hrm	5
Om inzichten op te doen voor mijn eigen praktijk, vragen en kwesties	5
Om mijn kennis te vergroten over huisvesting	4
Om mijn kennis te vergroten over governance	4
Om mijn kennis te vergroten over wet- en regelgeving in het onderwijs	4
Om mijn kennis te vergroten over relevante stakeholders	4
Om een netwerk op te bouwen van (startende) collega-bestuurders	4
Om mijn kennis te vergroten over financiën	3

3.4 Welke schoolbesturen maken wel/geen gebruik van ondersteuning?

Om een beeld te krijgen van wat voor type besturen wel of geen gebruik maken van de ondersteuning (auditorentraining, werkdag resultatenmodel, expertondersteuning, leerkringen en leergangen), is een koppeling gemaakt met de resultaten uit de belronde. De belronde geeft inzicht in welke onderdelen van kwaliteitszorg (formeel) zijn ingericht. Op basis van de volgende gegevens is per bestuur een score gemaakt van de kwaliteitszorg:

- definitie van onderwijskwaliteit ja/nee;
- normen van onderwijskwaliteit ja/nee;
- zelfevaluaties ja/nee;
- audits ja/nee;
- tevredenheid zicht op kwaliteit;
- zelfevaluaties bestuur ja/nee;
- bestuurlijke visitaties ja/nee;
- strategisch HR-beleid;
- huisacademie;
- verantwoorden aan ouders, medewerkers, SWV, opvang, lokale overheid, leerlingen ja/nee;
- tevredenheid benutting opbrengsten dialoog.

Uit de analyse blijkt dat er geen significante relatie bestaat tussen score op kwaliteitszorg en het wel of geen gebruik maken van ondersteuning. Zowel besturen die meer en minder onderdelen van kwaliteitszorg (formeel) hebben ingericht maken gebruik van ondersteuning. Ook bestaat er geen relatie met de score die die Inspectie geeft op KA1, KA2 en KA3: besturen die beter en minder goed scoren op de inspectienormen maken beiden gebruik van de ondersteuning. Uit de analyse blijkt verder dat er geen significante relatie bestaat tussen bestuursgrootte en het wel of geen gebruik maken van ondersteuning: zowel grote als kleine besturen maken hiervan gebruik. Ten slotte blijkt uit analyses dat besturen die in de belronde aangeven dat de prioriteit voor de komende jaren buiten kwaliteitszorg ligt (bijvoorbeeld bij de aanpak van het lerarentekort of het oppakken van een fusie), ook geen gebruik hebben gemaakt van de ondersteuning. Kortom: de groep die gebruikmaakt van ondersteuning is heel divers. Alleen besturen die geen prioriteit hebben liggen bij kwaliteitszorg, maken geen gebruik van de ondersteuning vanuit Regie op Onderwijskwaliteit.



REGIOPLAN
BELEIDSONDERZOEK

Ondersteuning Regie op Onder- wijskwaliteit

Ervaringen en impact

4

4 Ondersteuning Regie op Onderwijskwaliteit

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk staan de verschillende ondersteuningstrajecten centraal: expertondersteuning, leerkringen, werkdagen resultatenmodel, auditorentrainingen en leergangen. Door experts zijn verschillende soorten ondersteuning geboden, zoals blijkt uit hun plannen van aanpak. De meeste experts fungeerden als procesbegeleider, waarbij ze besturen ondersteund hebben bij het ontwerp van (een deel van) kwaliteitsbeleid of feedback en advies hebben gegeven voor de verbetering van (een deel van) kwaliteitsbeleid. Een deel van de experts heeft schoolbesturen gecoacht als sparringpartner. Ook zijn er experts die een zelfevaluatie, audit of lesobservatie (mede) hebben uitgevoerd, een informatiebijeenkomsten hebben georganiseerd, training hebben gegeven of voorbeelden hebben aangeleverd. In paragrafen 4.2 en 4.3 wordt per activiteit ingegaan op de ervaringen met en de impact van de activiteiten. De resultaten zijn gebaseerd op de plannen van aanpak, interviews en vragenlijsten die zijn uitgezet.

4.2 Ervaringen activiteiten

Expertondersteuning

Hoe komen deelnemers in aanraking met expertondersteuning?

Deelnemers zeggen in de interviews dat zij op verschillende manieren in aanraking zijn gekomen met de ondersteuning vanuit Regie op Onderwijskwaliteit. Een deel werd hiervan op de hoogte gesteld vanuit de nieuwsbrief of mailing van de PO-Raad. Ook was een deel van de schoolbesturen al betrokken bij andere activiteiten of netwerken van de PO-Raad, waarin zij hierop werden geattendeerd. Een aantal schoolbesturen is verder nog op de hoogte gesteld via de belronde of contacten met adviseurs van de PO-Raad. Andere manieren waarop schoolbesturen hiervan op de hoogte werden gesteld zijn door ervaring met de ondersteuning vanuit een vorige bestuursfunctie, via een doorverwijzing vanuit de Inspectie of door op internet te zoeken naar mogelijke ondersteuning.

Contacten en draagvlak

Vaak zijn de bestuurder en een kwaliteitszorgmedewerker betrokken bij de expertondersteuning, soms ook andere partijen zoals directeuren of een RvT, afhankelijk van het type vraagstuk van het schoolbestuur. Tussen fysieke bijeenkomsten of belafspraken wordt vaak afgestemd met de bestuurder, om zaken te evalueren of om afspraken te maken over de aanlevering van bepaalde stukken (zoals documenten van het schoolbestuur). In verband met COVID-19 hebben veel afspraken in 2020 online plaatsgevonden. Een expert benoemt dat de online gesprekken soepeler verliepen bij besturen waar de expert al bekend mee was.

Experts hebben de indruk dat er binnen de schoolbesturen voldoende draagvlak was om met de verschillende vraagstukken aan de slag te gaan. Dat draagvlak was er in ieder geval bij de bestuurder, waarmee altijd een intakegesprek werd gevoerd. Experts geven wel aan dat het belangrijk is om ook directeuren en IB'ers te informeren of te betrekken bij het traject, om ook in die laag draagvlak te creëren. Vaak werd in de schoolbesturen ook wel de urgentie ervaren om aan de slag te gaan met kwaliteitsbeleid, mede vanwege het vernieuwde toezicht van de Inspectie. Een expert zei dat een traject moeizamer verliep, aangezien het een fusietraject betrof waarin twee besturen niet op één lijn lagen.

Tevredenheid en sterke punten en verbeterpunten

Alle schoolbesturen hebben de ondersteuning als prettig en waardevol ervaren. Met name het feit dat er veel maatwerk mogelijk was, de deskundigheid van de expert en de kritische blik van iemand met veel ervaring in andere schoolbesturen werden hierbij benoemd.

Experts en deelnemers benoemden in de interviews verschillende sterke punten van de expertondersteuning binnen Regie op Onderwijskwaliteit. Alle experts en een aantal deelnemers benoemen het feit dat het traject heel erg op maat van de schoolbesturen kan worden aangepast als sterk punt. Zoals een expert zei: *“De PO-Raad zei direct: ga doen wat je denkt dat belangrijk is voor dat bestuur. Hou je niet aan een standaardaanpak. We gaan het niet nog meer inkaderen. Speel in op de vraagstukken van besturen.”* Deelnemers vonden dat niet alleen de aansluiting op hun specifieke vraagstuk op maat was,

maar ook de match met de adviseur en de aansluiting van de aanpak bij de cultuur van hun schoolbestuur. Ook gedurende het traject kon er geschakeld worden naar de behoefte van het schoolbestuur: *“Iedere keer na afloop van een bijeenkomst keken we naar: wat doen we de volgende keer? Dat was wel dynamisch, gericht op wat wij wilden”*, aldus een deelnemer.

Vrijwel alle deelnemers vonden de deskundigheid van de expert het sterkste aspect van het ondersteuningstraject binnen Regie op Onderwijskwaliteit. *“De expert was deskundig, stelde goede vragen, kon actief meedenken, was een goede sparringpartner”*, aldus een deelnemer. Aspecten die in dit kader werden genoemd door deelnemers zijn: objectiviteit, een goede voorbereiding, precies werken, constructieve feedback, stellen van de juiste vragen, goed kaderen, planmatig en modelmatig werken en kennis van zaken. Ook het feit dat experts ervaring hadden met dit type vraagstukken (bijvoorbeeld vanuit andere schoolbesturen of de Inspectie) werd als positief beschouwd door de deelnemers. *“De adviseur bracht ook expertise van buiten naar binnen en kon daardoor spiegelen naar de stand van zaken in Nederland”*. Deelnemers vonden het fijn om van een expert met ervaring een frisse blik op hun vraagstukken en situatie te krijgen. Schoolbesturen benoemen dat dit ook helpt om daadwerkelijk aan de slag te gaan met hun vraagstukken.

Overige sterke punten die door experts zijn benoemd zijn bijvoorbeeld de laagdrempeligheid en de toegankelijkheid van het traject, het feit dat de trajecten op bestuursniveau zijn ingestoken (met name met het oog op het veranderende toezicht van de Inspectie), het vertrouwen wat experts kregen van de PO-Raad en het model van Regie op Onderwijskwaliteit dat zij konden gebruiken in hun ondersteuning.

Slechts enkele deelnemers benoemden verbeterpunten voor het ondersteuningstraject. Een deelnemer zei dat als besturen aan verschillende activiteiten van de PO-Raad meedoen, een betere verbinding daartussen kan worden gelegd. *“Ik zou het leerzaam vinden als er vanuit de PO-Raad kennis en ervaring over die ondersteuningslijnen aan elkaar vastgeknoopt worden. Nu moest ik de visitatiecommissie vanuit de PO-Raad bijpraten over wat er gedaan wordt binnen het traject met de adviseur”*, aldus de deelnemer. Enkele bestuurders benoemden dat zij beter op de hoogte gehouden zou willen worden van de mogelijkheden die de PO-Raad aanbiedt: *“Ik kwam er pas later achter dat de auditorentraining werd georganiseerd, toen zat die al vol”*. Ook enkele experts benoemden dit als verbeterpunt. Een andere deelnemer vond dat het geschreven plan van aanpak gedurende het traject zichtbaarder had mogen zijn, om het verloop van het traject beter in kaart te brengen. Nu gebeurde dat alleen aan het begin en eind van het traject. Verder zei een bestuurder dat de beperkte tijd wel belemmerend was: *“de lesbezoeken zijn momentopnames geweest, als we meer tijd hadden gehad was er iets meer fundament voor de plannen geweest”*. Ten slotte vond een laatste deelnemer dat de adviseur sturender en to-the-point in het advies mocht zijn. *“Er had wat meer scherpte in het advies mogen zijn, wat meer directief. Zo moet je het doen”*. Kanttekening hierbij is wel dat een aantal andere deelnemers het juist prettig vindt dat het initiatief voor invulling van adviezen ook veel bij de schoolbesturen lag.

Verbeterpunten die door experts zijn genoemd zijn met name het organiseren van interviews tussen experts om van elkaar te leren, het uitwisselen van goede voorbeelden over kwaliteitszorg tussen schoolbesturen en zorgen voor een follow-up na de ondersteuning om te kijken waar eventueel nog vraagstukken liggen. Andere punten die door experts zijn genoemd zijn: het creëren van een gemeenschappelijke taal rondom kwaliteitszorg, het organiseren van een basiscursus kwaliteitszorg, aandacht hebben voor de positie van kwaliteitszorgmedewerkers en leden van het intern toezicht in de kwaliteitszorg en mogelijkheden voor cofinanciering creëren om zo de impact van de trajecten te vergroten.

Leerkringen

Hoe komen deelnemers in aanraking met de leerkring?

Schoolbesturen zijn er op verschillende manieren achter gekomen dat ze mee konden doen aan een leerkring. Sommige besturen hebben zelf actief gezocht naar aanbod rondom kwaliteitszorg. Anderen zijn hier door de website of nieuwsbrief van de PO-Raad op gewezen. Ook zijn er besturen die door een contactpersoon van de PO-Raad of bestaande netwerken op de hoogte zijn gebracht. Ten slotte is er een aantal leerkringen geïnitieerd door schoolbesturen zelf.

Tevredenheid en sterke punten en verbeterpunten

De deelnemers hebben de bijeenkomsten van de verschillende leerkringen over het algemeen als positief en leerzaam ervaren. Met name de mogelijkheid tot maatwerk, het kunnen opbouwen van een netwerk, het uitwisselen van ervaringen met collega-besturen, de deskundige begeleiding en de verschillende werkvormen werden als sterke punten benoemd. Sommige deelnemers van leerkringen die werden georganiseerd voor gevorderde besturen waren minder tevreden. Zij misten dan diepgang of tempo. Ook was er een aantal schoolbesturen die borging van de opbrengsten van de leerkring misten.

Werkdagen resultatenmodel

Aanmelding

Aan deelnemers is gevraagd hoe ze erachter zijn gekomen dat de werkdagen werden georganiseerd. De meeste deelnemers kregen via de bestuurder te horen over de werkdagen. Ook was een deel hiervan op de hoogte via de nieuwsbrief van de PO-Raad of via overige manieren, zoals een lokaal of landelijk netwerk van schoolbesturen. Enkele deelnemers geven aan via een collega of de website/sociale media van de PO-Raad te weten dat de werkdagen werden georganiseerd.

Tevredenheid en sterke punten en verbeterpunten

Deelnemers geven gemiddeld een **8,2** als cijfer voor de tevredenheid aan de werkdag. In de toelichting wordt een aantal positieve aspecten van de werkdag genoemd, te zien in tabel 4.1. Het meest genoemde is dat de informatie die werd gegeven duidelijk was. Ook vond een groot deel van de deelnemers het prettig dat de gegeven informatie gelijk toegepast kon worden voor hun eigen school. Daarnaast noemde een deel van de besturen de ondersteuning van experts, de praktische kanten van de werkdag, het uitwisselen met andere besturen en het feit dat de werkdag tot meer inzicht heeft geleid als positieve aspecten. Overige positieve punten waren bijvoorbeeld dat het tempo goed lag en dat de dag een bevestiging gaf dat scholen op de goede weg zijn.

Enkele deelnemers benoemden verbeterpunten. Het meest genoemd, door vier deelnemers, was dat er door de focus op rekenen te weinig tijd voor diepgang was. Een deelnemer zei bijvoorbeeld: *“Het gaat in eerste instantie heel erg over het rekenen: het berekenen van een gewogen gemiddelde. Daardoor is er minder tijd om de andere analyses te bespreken: hoe weet je of je je uitstroom VO voldoende voorbereidt? Hoe kom je aan vergelijkbare scholen?”* Ook een andere deelnemer vond dat de bijeenkomst bondiger kon.

Tabel 4.1 Positieve aspecten werkdag resultatenmodel (N=37)

Positieve aspecten werkdag	Percentage
Duidelijke informatie	43%
Gelijk toepassen	24%
Expertondersteuning	11%
Praktisch goed geregeld	11%
Meer inzicht	8%
Uitwisseling andere besturen	5%
Overig	19%

Auditorentrainingen

Aan deelnemers is gevraagd hoe ze erachter zijn gekomen dat de auditorentraining werd georganiseerd. De meeste deelnemers waren via de nieuwsbrief van de PO-Raad op de hoogte. Ook was een deel op de hoogte via hun bestuurder, een collega of de Kennisgroep Kwaliteitszorg van de PO-Raad

Aan deelnemers van de auditorentrainingen is gevraagd om te benoemen hoe tevreden ze zijn over verschillende aspecten van de training op een schaal van één tot tien. Zoals te zien in tabel 4.2 geven deelnemers voor de inhoud, werkvormen en experts van de auditorentraining gemiddeld een cijfer 7 of 8. De overall tevredenheid van de tweede variant ligt lager dan die van de eerste variant. Deelnemers van de tweede variant benoemden dat ze soms diepgang misten, het tempo voor hen te laag lag en dat door

COVID-19 de kwaliteit van de bijeenkomsten werd verlaagd. Ook het feit dat ze nog geen certificaat hadden ontvangen zorgde voor de lagere tevredenheid.

Tabel 4.2 **Tevredenheid over de auditorentrainingen (schaal van 1 tot 10)**

	Score variant 1 (N=10)	Score variant 2 (N=8)
Tevredenheid inhoud auditorentraining	8,2	7,5
Tevredenheid werkvormen	7,3	7,6
Tevredenheid experts	8,2	7,8
Overall tevredenheid	8,1	7,0

Leergangen

Deelnemers van de leergang Regie op Onderwijskwaliteit zijn hierover vooral via de nieuwsbrief van de PO-Raad op de hoogte gebracht, een deel is hierop geattendeerd via een collega, de website of sociale media van de PO-Raad of via de kenniscgroep kwaliteitszorg. De leergang voor beginnende bestuurders werd vooral bekend door de nieuwsbrief, website en sociale media van de PO-Raad.

Deelnemers van de leergangen Regie op Onderwijskwaliteit en beginnende bestuurders geven voor de coördinatie en begeleiding gemiddeld een cijfer 8, voor de fysieke en digitale bijeenkomsten en de werkvormen geven ze gemiddeld een 6 of 7 (zie tabel 4.3). Ook de overall tevredenheid krijgt gemiddeld een cijfer 6 of 7. Bij beiden leergangen werd de kwaliteit van de verschillende bijeenkomsten als heel wisselend ervaren. Deelnemers benoemden ook dat COVID-19 zorgde voor een lagere tevredenheid, vooral de interactie met andere deelnemers werd gemist. Voor de leergang Regie op Onderwijskwaliteit is dat ook duidelijk terug te zien in het lagere cijfer voor de digitale bijeenkomsten. Een deel van de bestuurders die deelnamen aan de leergang Regie op Onderwijskwaliteit misten diepgang, de informatie was voor hen niet heel nieuw. Dit leidde ook tot een lagere tevredenheid.

Tabel 4.3 **Tevredenheid over de leergangen (schaal van 1 tot 10)**

	Beginnende bestuurders (N=5)	Regie op Onderwijskwaliteit (N=12)
Tevredenheid fysieke bijeenkomsten	6,8	6,9
Tevredenheid digitale bijeenkomsten	7,2	6,0
Tevredenheid werkvormen	7,0	6,8
Tevredenheid coördinatie	8,2	7,6
Tevredenheid begeleiding		7,9
Overall tevredenheid	6,8	6,4

4.3 Impact activiteiten

Expertondersteuning

Onder schoolbesturen verschilt de impact van de ondersteuningstrajecten. Sommige schoolbesturen stellen dat het ondersteuningstraject voor hen vooral een bevestiging was dat ze op de goede weg zijn. *“Het heeft rust gegeven dat we de dingen goed doen in het juiste tempo. Dat is ook belangrijk, het is oké wat we doen.”*, aldus een deelnemer. Bij andere schoolbesturen heeft het traject wel degelijk tot een verandering geleid. Deze verandering is soms wat abstracter, bijvoorbeeld de kwaliteitscultuur die een impuls heeft gekregen, schoolbesturen die zeggen meer zicht op de kwaliteit te hebben of verantwoordelijkheden die zijn verhelderd. Bij andere schoolbesturen is deze verandering juist concreet: er is een auditsystematiek opgezet, er zijn meer zaken rondom kwaliteitsbeleid op papier gekomen (zoals het beschrijven van eigen ambities rondom kwaliteit) of er is een meetinstrument geïmplementeerd.

Alle experts hebben met een aantal schoolbesturen die zij hebben ondersteund nog contact. Ook een aantal schoolbesturen zegt nog contact te hebben met de expert. Vaak gaat het om aanvullende ondersteuning naar aanleiding van het traject, bijvoorbeeld tijdens het uitwerken van de aanbevelingen van de expert, het helpen bij uitvoeren van audits of het extra sparren over bepaalde zaken.

Schoolbesturen reageerden wisselend op de vraag of er naar aanleiding van de expertondersteuning nog vervolgstappen zijn genomen. Een deel van de schoolbesturen zei dat er zaken aangescherpt zijn, zoals een dashboard, gesprekshandleidingen of een handboek kwaliteitszorg. Ook zijn er bij een deel van de schoolbesturen juist een aantal dingen ontwikkeld, zoals een meetinstrument, zelfevaluatie of visitatiesysteem of is er een begin gemaakt met het opzetten van kwaliteitsbeleid. Bij een deel van de besturen zijn geen vervolgstappen genomen naar aanleiding van de ondersteuning, aangezien de opbrengst vooral een bevestiging was dat zij op de goede weg zijn of omdat het traject nog maar net is afgerond.

Leerkringen

De impact van de verschillende leerkringen is divers. Voor sommige schoolbesturen heeft het geleid tot meer bewustwording of inzicht, bijvoorbeeld over hun rol als bestuurder. Andere schoolbesturen hebben vooral kennis opgedaan, bijvoorbeeld over het gedachtegoed van Biesta. Ook zijn er besturen die inspiratie hebben opgedaan voor het vormgeven van kwaliteitsbeleid in hun eigen schoolbestuur. Bij een aantal schoolbesturen heeft het geleid tot een verandering in gedrag, zoals het stellen van andere typen vragen als bestuurder of het aanpassen van een toezichtkader of koersplan. Ten slotte stellen meerdere schoolbesturen dat de impact met name zat in het vergroten of versterken van hun netwerk.

Werkdagen resultatenmodel

Tabel 4.4 geeft een overzicht van de mate waarin volgens de deelnemers de doelen van de werkdag zijn behaald. Deelnemers geven hiervoor gemiddeld een 8.

Tabel 4.5 geeft een overzicht van de impact van de werkdag op de verschillende onderdelen van het model van Regie op Onderwijskwaliteit. Deelnemers scoren gemiddeld een 7 tot 7,5 voor de stelling dat de werkdag heeft bijgedragen aan het beter kunnen verantwoorden over, zicht hebben op, werken aan en definiëren van de onderwijskwaliteit. De impact is het grootst voor het verantwoorden en het kleinst voor het definiëren, al zijn de verschillen hiertussen niet erg groot.

Tabel 4.4 Behalen doelen: door de werkdag resultatenmodel... (N=37)

	Gemiddeld cijfer
... heb ik beter inzicht gekregen in hoe de Inspectie beoordeelt of scholen voldoende resultaten halen op de referentieniveaus	8,3
... heb ik geleerd om zicht te krijgen op de resultaten op de referentieniveaus van mijn eigen school	8,3
... heb ik geleerd om op basis van resultaten op de referentieniveaus eigen ambities op of bij te stellen	7,9
... heb ik geleerd om de resultaten van mijn eigen school op de referentieniveaus te vergelijken met andere scholen	7,8

Tabel 4.5 Impact op de pijlers van Regie op Onderwijskwaliteit: de werkdag draagt bij aan... (N=37)

	Gemiddeld cijfer
...kan mijn school zich intern (o.a. bestuur, MR) beter verantwoorden over de onderwijskwaliteit	7,6
...kan mijn school zich extern (o.a. Inspectie, ouders) beter verantwoorden over de onderwijskwaliteit	7,4
...krijgt mijn school beter zicht op de onderwijskwaliteit	7,2
...krijgt mijn school een (verbeterd) plan van aanpak om te werken aan de onderwijskwaliteit	7,0
...krijgt mijn school een (betere) definitie van onderwijskwaliteit	6,6

Auditorentrainingen

Tabel 4.6 en 4.7 geven een overzicht van de mate waarin volgens de deelnemers de doelen van de auditorentrainingen zijn behaald. Deelnemers geven hiervoor gemiddeld een 8. Alleen het doel van de tweede variant van de auditorentraining om het eigen reflectiesysteem verder te ontwikkelen is in mindere mate behaald. Dit was voor deelnemers wel een van de belangrijkste redenen om deel te nemen aan de training.

Tabel 4.8 geeft een overzicht van de impact van de auditorentrainingen op de verschillende onderdelen van het model van Regie op Onderwijskwaliteit. Deelnemers scoren gemiddeld tussen de 7 en 8 voor de stelling dat de auditorentrainingen hebben bijgedragen aan het beter kunnen definiëren van, zicht hebben op, werken aan en verantwoorden over de onderwijskwaliteit.

Tabel 4.6 Impact: door de auditorentraining (variant 1, N=10)...

	Gemiddelde score
... heb ik mijn kennis vergroot over het gebruik van auditkaders	8,4
... heb ik mijn kennis vergroot over de inrichting van een auditproces	8,4
... heb ik geleerd om een voorbereidende documentenanalyse uit te voeren	8,3
... heb ik geleerd om lessen te observeren en hier een waardering aan te geven	8,3
... heb ik geleerd om auditgesprekken te voeren	8,0
... heb ik geleerd om conclusies en bevindingen mondeling terug te koppelen naar een school	8,0
... heb ik geleerd om een auditrapport te schrijven	7,8

Tabel 4.7 Impact: door de auditorentraining (variant 2, N=8)...

	Gemiddelde score
.. heb ik mijn kennis van het onderzoekskader van de onderwijsinspectie vergroot	8,5
.. heb ik mijn kennis over verschillende vormen van reflectie vergroot	7,8
.. heb ik geleerd welk reflectiesysteem het beste past bij de vragen die leven binnen mijn schoolbestuur/school	8,3
.. heb ik het systeem van reflectie binnen mijn schoolbestuur/school verder ontwikkeld	6,8

Tabel 4.8 Impact op de pijlers van Regie op Onderwijskwaliteit: de training draagt bij aan..

	Variant 1 (N=10)	Variant 2 (N=8)
... het krijgen van een (betere) gezamenlijke definitie van onderwijskwaliteit	7,8	7,5
... het krijgen van beter zicht op de onderwijskwaliteit van de scholen	8,0	7,8
... het gerichter kunnen werken aan de onderwijskwaliteit op scholen	7,9	7,8
... het intern (o.a. bestuur, MR) beter kunnen verantwoorden over de onderwijskwaliteit	7,8	7,3
... het extern (o.a. Inspectie, ouders) beter kunnen verantwoorden over de Onderwijskwaliteit	7,6	7,6

Leergangen

In tabel 4.9 is te zien dat deelnemers van de leergang voor beginnende bestuurders gemiddeld tussen de 6 en 7,5 scoren als het gaat om het behalen van de vooraf opgestelde doelen. Dit geldt met name voor het opbouwen van een netwerk van collega-bestuurders en het opdoen van inzichten voor de eigen praktijk. Aan deelnemers van de leergang Regie op Onderwijskwaliteit is gevraagd in hoeverre hun eigen vooraf bedachte doelen zijn behaald. Hierop scoren zij gemiddeld een 6,1.

Tabel 4.10 geeft een overzicht van de impact van de leergangen op de verschillende onderdelen van het model van Regie op Onderwijskwaliteit. Deelnemers van de leergang voor beginnende bestuurders scoren gemiddeld tussen de 7 en 8 op de stelling dat de leergang heeft bijgedragen aan het beter kunnen definiëren van, zicht hebben op, werken aan en verantwoorden over de onderwijskwaliteit. Voor de leergang Regie op Onderwijskwaliteit ligt deze score lager: tussen de 6 en 7.

Tabel 4.9 Impact: door de leergang voor beginnende bestuurders..

	Gemiddelde score
... heb ik beter zicht gekregen op mijn rollen, taken en verantwoordelijkheden als bestuurder	6,6
... heb ik mijn kennis vergroot over de onderwijskwaliteit	6,2
... heb ik mijn kennis vergroot over de hrm	6,4
... heb ik mijn kennis vergroot over de financiën	6,7
... heb ik mijn kennis vergroot over de huisvesting	5,8
... heb ik mijn kennis vergroot over de governance	6,8
... heb ik mijn kennis vergroot over de wet- en regelgeving in het onderwijs	6,0
... heb ik mijn kennis vergroot over relevante stakeholders	6,0
... heb ik een netwerk opgebouwd van (startende) collega-bestuurders	7,5
... heb ik inzicht opgedaan voor mijn eigen praktijk, vragen en kwesties	7,4

Tabel 4.10 Impact op de pijlers van Regie op Onderwijskwaliteit: de leergang draagt bij aan..

	Beginnende bestuurders	Regie op Onderwijskwaliteit
... het krijgen van een (betere) gezamenlijke definitie van onderwijskwaliteit	7,6	6,3
... het krijgen van beter zicht op de onderwijskwaliteit van de scholen	7,6	6,3
... het gericht kunnen werken aan de onderwijskwaliteit op scholen	7,6	6,7
... het intern (o.a. bestuur, MR) beter kunnen verantwoorden over de onderwijskwaliteit	7,4	7,0
... het extern (o.a. Inspectie, ouders) beter kunnen verantwoorden over de onderwijskwaliteit	8,0	6,9



REGIOPLAN
BELEIDSONDERZOEK

Conclusies en aanbevelingen

5

5 Conclusies en aanbevelingen

5.1 Hoe voeren po-besturen regie op de kwaliteitszorg?

Op wat voor manier definiëren po-besturen de onderwijskwaliteit?

Op wat voor manier hebben po-besturen zicht op de onderwijskwaliteit?

Op wat voor manier werken po-besturen met scholen aan de onderwijskwaliteit?

Op wat voor manier verantwoorden po-besturen zich aan belanghebbenden over de onderwijskwaliteit?

Het grootste deel van de schoolbesturen heeft een definitie van onderwijskwaliteit en hanteert ook normen voor onderwijskwaliteit. Bij kleinere besturen is dit minder vaak het geval. Met name op het gebied van kwalificatie hebben schoolbesturen normen geformuleerd, een deel van de schoolbesturen hanteert ook normen op het gebied van socialisatie en persoonsvorming. Het hebben van een definitie en normen voor onderwijskwaliteit hangt samen met de tevredenheid van schoolbesturen over het zicht op de onderwijskwaliteit en het benutten van de kwaliteitsdialog.

Aan schoolbesturen is in de belronde gevraagd of zij gebruikmaken van audits en zelfevaluaties om zicht te krijgen op de onderwijskwaliteit van scholen. Bij het merendeel is dat het geval. Grotere schoolbesturen (meer dan zeven scholen) maken significant vaker gebruik van audits. Uit het onderzoek naar het bestuursakkoord (RegioPlan, 2020)⁶ blijkt dat het aantal besturen dat zelfevaluaties uitvoert op schoolniveau is gestegen tussen 2018 en 2020 en dat besturen deze evaluaties ook vaker uitvoeren. Aan schoolbesturen is in de belronde ook gevraagd of zij gebruikmaken van zelfevaluaties, visitaties of andere instrumenten om zicht te houden op de kwaliteit op bestuursniveau. Iets meer dan de helft van de schoolbesturen maakt hiervoor gebruik van zelfevaluaties, ongeveer een kwart van visitaties en ongeveer dertig procent van overige instrumenten, zoals vragenlijsten of feedback van het intern toezicht. Grotere schoolbesturen (meer dan 7 scholen) maken significant vaker gebruik van zelfevaluaties en visitaties om zicht te krijgen op de kwaliteit op bestuursniveau. Uit het onderzoek naar het bestuursakkoord (RegioPlan, 2020)⁹ blijkt dat steeds meer schoolbesturen ook op bestuursniveau zelfevaluaties uitvoeren. In de belronde benoemen niet alle besturen expliciet dat de opbrengsten van audits en visitaties worden gebruikt om verbeterpunten te formuleren. Onderzoek naar het bestuursakkoord⁹ laat wel zien dat besturen hiertoe steeds beter in staat zijn. Het merendeel van de schoolbesturen zegt in de belronde tevreden te zijn over het zicht dat zij hebben op de onderwijskwaliteit van de scholen. Schoolbesturen met een definitie of norm voor kwaliteit zijn meer tevreden over het zicht op de kwaliteit.

Het merendeel van de schoolbesturen zegt dat er sprake is van een strategisch HR-beleid, waarin HR-beleid gekoppeld is aan kwaliteitszorg. Dit is vergelijkbaar met het onderzoek naar het bestuursakkoord⁹, hieruit blijkt ook dat besturen hun personeelsbeleid over de jaren beter afstemmen op de kwaliteitszorgcyclus. Een deel van de schoolbesturen heeft ook een huisacademie, dit zijn met name de grotere besturen.

Schoolbesturen spreken, naast de (G)MR en de interne toezichthouder, met verschillende partijen over de onderwijskwaliteit, vooral met medewerkers, samenwerkingsverbanden, lokale overheden en instellingen voor kinderopvang. Vijftien procent van de schoolbesturen voert, naast de (G)MR en de interne toezichthouder, met geen enkele partij een kwaliteitsdialog. De meeste besturen zijn tevreden over de benutting van de dialoog voor de verdere definiëring en verbetering van de onderwijskwaliteit. Schoolbesturen met een definitie of norm voor kwaliteit zijn hier meer tevreden over.

⁶ RegioPlan (2020). *Verbeteren van onderwijskwaliteit en versterken van professionaliteit. Evaluatie van het bestuursakkoord PO en het Sectorakkoord VO*. Amsterdam: RegioPlan.

5.2 Welke vraagstukken en ondersteuningsbehoeften op het gebied van kwaliteitszorg hebben po-besturen?

Wat zijn vraagstukken op het gebied van het definiëren van de onderwijskwaliteit?

Wat zijn vraagstukken op het gebied van zicht hebben op de onderwijskwaliteit?

Wat zijn vraagstukken op het gebied van werken aan de onderwijskwaliteit?

Wat zijn vraagstukken op het gebied van verantwoording over de onderwijskwaliteit?

Vraagstukken van besturen die gebruik hebben gemaakt van ondersteuning vanuit Regie op Onderwijskwaliteit, kunnen betrekking hebben op verschillende pijlers van het model van Regie op Onderwijskwaliteit: definiëren van, zicht hebben op, werken aan of verantwoorden over de onderwijskwaliteit. Ook zijn er vraagstukken die meer gaan over de kwaliteitscyclus als geheel, of die meer een indirecte relatie hebben met kwaliteitszorg (zoals een visie op toezicht formuleren of governancestructuur bepalen). In de interviews gaf een aantal besturen aan voorafgaand aan een bepaalde activiteit geen specifiek vraagstuk te hebben. Besturen die in aangeven dat de prioriteit niet bij kwaliteitszorg ligt, hebben geen gebruik gemaakt van ondersteuning vanuit Regie op Onderwijskwaliteit.

Vraagstukken van de besturen die door experts zijn ondersteund hebben vooral betrekking op de kwaliteitscyclus als geheel en het zicht hebben op de onderwijskwaliteit. Besturen wilden bijvoorbeeld feedback op hun kwaliteitsbeleid of aan de slag met het opzetten van een auditsystematiek. De vraagstukken hadden minder betrekking op het 'werken aan' de onderwijskwaliteit. Grotere besturen vroegen meer ondersteuning bij het voorbereiden op kwaliteitszorg, bijvoorbeeld door middel van trainingen of informatie, of het doorontwikkelen van kwaliteitsbeleid. Kleinere besturen hadden vaker hulp nodig bij het ontwerpen van (delen van) kwaliteitszorg, zoals het formuleren van een definitie, opzetten van een auditsystematiek of opzetten van een hele kwaliteitscyclus. De ondersteuningsbehoefte van besturen lag vaak bij het krijgen van feedback of advies of procesbegeleiding (voor het ontwerpen van (een deel van) kwaliteitsbeleid).

Deelnemers van de werkdagen resultatenmodel en collectieve ambitie, auditorentrainingen, leergangen en de verschillende leerkringen hadden voorafgaand aan de bijeenkomsten verschillende typen vraagstukken:

- Vraagstukken die indirect te maken hebben met het kwaliteitsbeleid, zoals meer leren over bestuurlijke taken en verantwoordelijkheden, inspiratie opdoen voor het vormgeven van de relatie tussen bestuur en directie en hoe je onderwijsmedewerkers als bestuurder kan inspireren of meenemen.
- Vraagstukken die te maken hebben met kwaliteitsbeleid als geheel, zoals het opzetten van kwaliteitsbeleid, het leren creëren van een kwaliteitscultuur in de scholen of de mate waarin je in het toezichtkader moet ingaan op het thema kwaliteitszorg.
- Vraagstukken die te maken hebben met het definiëren van de onderwijskwaliteit, zoals het formuleren van normen op het gebied van socialisatie en persoonsvorming.
- Vraagstukken die te maken hebben met het zicht hebben op de onderwijskwaliteit, zoals leren om zicht te krijgen op de resultaten van de referentieniveaus van de eigen school, leren op wat voor manier je zicht krijgt op de mate van socialisatie en persoonsvorming in scholen, de kennis vergroten over het auditproces en auditkaders of het ontwikkelen van het eigen reflectiesysteem.
- Vraagstukken die te maken hebben met het werken aan de onderwijskwaliteit, zoals het leren bijstellen van ambities op basis van resultaten op de referentieniveaus of het implementeren van de pijlers van Biesta in de schoolplannen
- Vraagstukken die te maken hebben met het verantwoorden over de onderwijskwaliteit, zoals inzicht krijgen in de wijze van beoordeling van de Inspectie.

Sommige deelnemers hadden van tevoren geen concreet vraagstuk, maar hadden vooral als doel om het netwerk met collega's op te bouwen of te versterken en zich hierdoor te laten inspireren.

5.3 Hoe ervaren besturen de ondersteuning op het gebied van kwaliteitszorg vanuit het project Regie op Onderwijskwaliteit?

De besturen hebben de expertondersteuning, leerkringen, werkdagen en auditorentrainingen over het algemeen als positief ervaren. Er is een aantal sterke punten die door deelnemers van vrijwel alle type activiteiten worden benoemd, namelijk:

- de mogelijkheid tot maatwerk: er werd goed ingespeeld op de behoefte van de verschillende schoolbesturen;
- de deskundigheid van de expert of begeleider van een bijeenkomst: ze stelden de juiste vragen, hadden inhoudelijke kennis van zaken, ervaring vanuit andere schoolbesturen en begeleidden de verschillende groepsactiviteiten op een deskundige manier. Experts vonden het prettig dat de PO-Raad hen hierin ook voldoende vertrouwen gaf en de vrijheid om trajecten op een bepaalde manier in te richten;
- de mogelijkheid om ervaringen uit te wisselen met andere schoolbesturen en op die manier inspiratie op te doen tijdens de groepsbijeenkomsten;
- een open en prettige sfeer waarin besturen zich kwetsbaar mogen opstellen.

Deelnemers van de leergangen voor beginnende bestuurders en de leergang Regie op Onderwijskwaliteit waren over het algemeen iets minder tevreden. Bij beide leergangen speelde het feit dat door COVID-19 bijeenkomsten digitaal moesten plaatsvinden daarin een rol. Door deelnemers werd de kwaliteit van deze digitale bijeenkomsten soms minder gewaardeerd en misten zij hierin ook de interactie met de andere deelnemers. Daarnaast geldt voor de leergang voor beginnende bestuurders dat de kwaliteit van de diverse bijeenkomsten ook als wisselend werd ervaren. De grote diversiteit aan onderwerpen kan ertoe geleid hebben dat niet alle thema's voor iedereen even relevant of interessant werden gevonden.

Over het algemeen valt op dat deelnemers van activiteiten die werden georganiseerd voor gevorderde besturen, soms diepgang misten in de activiteit waar zij aan deelnamen. Dit geldt dan met name voor activiteiten die ook bewust waren ingestoken voor gevorderde besturen, zoals de leerkring en leergang Regie op Onderwijskwaliteit en het bestuurlijk netwerk Zijn. Enkele deelnemers waren daarom minder tevreden over de inhoud of de kwaliteit van de discussies die onderling werden gevoerd.

5.4 Dragen de activiteiten van het project Regie op Onderwijskwaliteit bij aan het regie voeren op de onderwijskwaliteit door schoolbesturen?

Wat betreft de impact van de activiteiten van Regie op Onderwijskwaliteit, geven schoolbesturen die deelnamen aan de werkdag resultatenmodel en collectieve ambitie en de auditorentrainingen aan dat de vooraf gestelde doelen in hoge mate zijn behaald. Voor de leergangen geldt dat de doelen in redelijke mate zijn behaald, mede door de invloed van COVID-19.

Deelnemers van de werkdagen resultatenmodel en leergang Regie op Onderwijskwaliteit geven aan dat deze activiteiten in redelijke mate hebben bijgedragen aan het beter definiëren van, zicht hebben op, werken aan en verantwoorden over de onderwijskwaliteit; deelnemers van de auditorentrainingen en leergang voor beginnende bestuurders vinden dat de impact op deze pijlers hoog is.

De expertondersteuning en leerkringen hebben een verschillende impact teweeg gebracht:

- Bij sommige besturen was de impact met name een bevestiging dat ze op de goede weg waren.
- Andere besturen geven aan dat de leerkring of expertondersteuning heeft geleid tot meer bewustwording, bijvoorbeeld over hun rol als bestuurder, het belang van kwaliteitszorg of het belang van een brede blik op onderwijskwaliteit.
- Bij een deel van de besturen heeft de leerkring of expertondersteuning daadwerkelijk tot een verandering geleid. Soms is deze verandering wat abstract, zoals besturen die aangeven dat ze door de activiteit beter zicht op de onderwijskwaliteit hebben gekregen of een betere kwaliteitscultuur hebben gecreëerd op de scholen. Bij een aantal besturen was deze verandering juist heel concreet: de activi-

teit heeft geleid tot het stellen van andere vragen als bestuurder aan directeuren of kwaliteitszorg-medewerkers, het aanscherpen van een koersplan, het ontwikkelen van een meetinstrument of opzetten van een auditsystematiek.

- Ten slotte geeft een deel van de besturen aan dat door de leerkringen hun netwerk is vergroot of versterkt of hun kennis is verrijkt.

Uit het onderzoek naar het bestuursakkoord (Regioplan, 2020)⁷ blijkt dat in de projectperiode van Regie op Onderwijskwaliteit (2018-2020) de kwaliteitszorg van schoolbesturen op een aantal aspecten is verbeterd. Meer schoolbesturen benoemen dat zij zelfevaluaties uitvoeren op schoolniveau én op bestuursniveau. Ze achten zichzelf ook beter in staat om verbeteracties op te stellen aan de hand van zelfevaluaties. Daarnaast vinden meer schoolbesturen dat zij hun personeelsbeleid hebben afgestemd op de kwaliteitszorgcyclus.

5.5 Slotbeschouwing en aanbevelingen

Hoe kunnen besturen effectief worden ondersteund bij het regie voeren op de onderwijskwaliteit? Wat betekenen de bevindingen van het onderzoek voor de ontwikkeling van besturen als het gaat om het regie voeren op de onderwijskwaliteit? Wat betekent dit voor de besturen, de PO-Raad en de beleidsmakers?

De activiteiten van Regie op Onderwijskwaliteit hebben volgens schoolbesturen impact gehad op de kwaliteitszorg en/of kwaliteitscultuur van schoolbesturen. Ook onderzoek naar de bestuursakkoorden laat een ontwikkeling zien bij schoolbesturen op het gebied van kwaliteitszorg. Dit wijst erop dat Regie op Onderwijskwaliteit haar doel heeft bereikt: een versterking in de regie die schoolbesturen hebben over de onderwijskwaliteit. De mate van impact varieert per activiteit: bij activiteiten die digitaal werden georganiseerd (door COVID-19) en bij activiteiten die werden georganiseerd voor gevorderde besturen werd de impact als minder hoog beoordeeld. Het onderzoek laat zien dat vraagstukken van besturen vaak gerelateerd zijn aan de gehele kwaliteitszorgcyclus en niet één aspect daarvan. Uit de belronde blijkt wel dat er voor schoolbesturen zelf (indien gewenst) nog specifiek ruimte voor verbetering zit in het benutten van de uitkomsten van audits en visitaties. Uit het onderzoek blijkt ook dat besturen zich in verschillende fases van ontwikkeling bevinden als het gaat om kwaliteitszorg. Met name kleine schoolbesturen bevinden zich vaker in de fase waarbij aspecten van kwaliteitszorg nog worden ontwikkeld.

Als we inzoomen op de activiteiten die binnen het project zijn opgepakt, blijkt de tevredenheid van de deelnemers over de meeste activiteiten van Regie op Onderwijskwaliteit hoog is. Met name de activiteiten met veel maatwerk mogelijkheden of een interactie met collega-besturen scoren goed. Bij activiteiten die werden georganiseerd voor gevorderde besturen, zien we dat tevredenheid lager is. Dit wordt vooral verklaard door andere verwachtingen en verschillen in kennisniveau. Een ander belangrijke constatering is dat COVID-19 zijn sporen heeft nagelaten. De impact en tevredenheid bij activiteiten die als gevolg hiervan digitaal werden georganiseerd werd minder hoog gewaardeerd.

Op basis van deze bevindingen en in ogeschouw nemend de verbeter suggesties van schoolbesturen en experts, komen wij tot de volgende aanbevelingen voor de PO-Raad:

- Blijf zorgen voor een integrale benadering van kwaliteitszorg. Uit het onderzoek blijkt dat vraagstukken rondom kwaliteitszorg meestal relateren aan de kwaliteitszorgcyclus als geheel. Van belang blijft daarom om de inhoud van een activiteit, ook als deze specifiek gericht is op één aspect, altijd te koppelen aan deze cyclus. Het model van Regie op Onderwijskwaliteit biedt hiervoor een goede kapstok.
- Blijf in het activiteitenaanbod zorgen voor voldoende maatwerk en diversiteit. Schoolbesturen hebben grote waardering voor activiteiten waarin maatwerk mogelijk is. Ook binnen het beschikbare

⁷ Regioplan (2020). *Verbeteren van onderwijskwaliteit en versterken van professionaliteit. Evaluatie van het bestuursakkoord PO en het Sectorakkoord VO*. Amsterdam: Regioplan.

aanbod blijft het belangrijk dat deelnemers inbreng kunnen hebben. Aangezien schoolbestuurders variëren in hun kennis over kwaliteitszorg en in hun ontwikkelfase verschillen de behoeften. Sommige besturen hebben meer behoefte aan hulp bij het ontwikkelen van (aspecten van) kwaliteitszorg, anderen zijn meer op zoek naar input van externe deskundigen of collega-besturen om hun kwaliteitszorg verder te ontwikkelen. Dit vraagstuk is overigens niet uniek voor de uitvoering van Regie op Onderwijskwaliteit. De PO-Raad merkt dit ook in andere activiteiten. Hoewel een zekere mate van 'mismatch' met de kennis en behoeften onvermijdelijk is, raden wij de PO-Raad wel aan de mogelijkheden tot meer maatwerk te verkennen door nog vraaggestuurder te werken via matching. Vanuit de belronde zou bijvoorbeeld een match gemaakt kunnen worden tussen een bestuur en een expert (coaching) of tussen verschillende besturen (intervisie) die in dezelfde fase van ontwikkeling zitten. Op die manier sluit je aan bij de ondersteuningsbehoefte en vraagstukken van schoolbesturen.

- Denk bij online aanbod na over stimuleren van de informele contacten
Uit de evaluaties van activiteiten die digitaal werden aangeboden, blijkt dat een van de oorzaken van de lagere tevredenheid lag in het feit dat er door COVID-19 overgestapt moest worden naar een digitale manier van organiseren van de activiteiten. Netwerken en het leggen van informele contacten blijken zeer bepalend voor de impact en tevredenheid van deelnemers. In het online aanbod lijken deze contacten moeilijker te realiseren. Kennisoverdracht leent zich goed voor een online activiteit en ook plenaire uitwisseling tussen deelnemers (al dan niet in groepen) is online goed mogelijk. Echter, als deelnemers daarnaast ook de meer informele uitwisseling met collegabesturen verwachten zijn informele contactmomenten onontbeerlijk. Wij raden de PO-Raad daarom aan om informele contacten altijd te stimuleren, ook als traditionele ontmoetingssessies niet mogelijk zijn.



REGIOPLAN
BELEIDSONDERZOEK

Bijlagen

B

Bijlage

B1 Representativiteit schoolbesturen belronde

Tabel B1.1 Bestuursgrootte (respons en populatie)

	Respons	Populatie
Eenpitter	35,5%	37,3%
2 t/m 7 scholen	26,1%	26,1%
meer dan 7 scholen	38,5%	36,7%

Tabel B1.2 Denominatie (respons en populatie)

	Respons	Populatie
Openbaar	15,7%	14,0%
Protestants-Christelijk	29,0%	28,9%
Rooms-Katholiek	16,9%	15,9%
Algemeen Bijzonder	16,7%	19,4%
Samenwerking	8,5%	14,9%
Overig	13,3%	6,9%

Tabel B1.3 Denominatie (respons en populatie)

	Respons	Populatie
Basisonderwijs	70,2%	72,4%
Speciaal onderwijs	9,8%	10,5%
Beiden	20,0%	17,2%

B2 Vraagstukken, tevredenheid en impact

Tabel B2.1 Vraagstukken en ondersteuningsbehoeften schoolbesturen

	Kwaliteitscyclus als geheel	Definiëren	Zicht hebben	Werken aan	Verantwoordend over	Overig
Expertondersteuning (N=119) ⁸	66% O.a. opzetten kwaliteitszorgcyclus, sturingsvisie bepalen.	18% O.a. eigen ambities formuleren, normen bepalen.	47% O.a. auditsystematiek opzetten, kwaliteitskalender ontwikkelen.	4% O.a. didactische vaardigheden verbeteren.	21% O.a. voorbereiden Inspectiebezoek, verbeteren kwaliteitsdialog.	
Leerkringen (N=22) ⁹	O.a. kwaliteitsbeleid vormgeven na een fusie.	O.a. normen formuleren op socialisatie en persoonsvorming.	O.a. zicht hebben op de kwaliteit op het gebied van socialisatie en persoonsvorming.		O.a. inspiratie voor de invulling van de gesprekkencyclus.	O.a. inzicht krijgen in verantwoordelijkheden bestuurder, vormgeven van de samenwerking bestuurder-directeur.
Werkdagen resultatenmodel (N=37) ¹⁰		Eigen ambities bijstellen op basis van referentieniveaus (68%).	Zicht op referentieniveaus eigen school (60%). Referentieniveaus eigen school vergelijken met andere scholen (32%).		Kennis van inspectiekader referentieniveaus (65%).	
Auditorentrainingen (N=18) ¹¹			O.a. kennis vergroten over auditproces (8), auditkader (7) en auditrapportage (5). O.a. kennis over reflectiesystemen vergroten (5), reflectiesysteem binnen het schoolbestuur ontwikkelen (5).		O.a. kennis van inspectiekaders vergroten (2).	
Leergangen (N=17) ¹²						O.a. netwerk opbouwen, zicht op rollen, taken en verantwoordelijkheden van bestuurders, kennis vergroten over financiën, hrm, onderwijshuisvesting etc.

⁸ 119 plannen van aanpak zijn bekeken.

⁹ 22 personen zijn geïnterviewd over de leerkring.

¹⁰ 37 personen hebben een vragenlijst ingevuld over de werkdagen resultatenmodel.

¹¹ 18 personen hebben een vragenlijst ingevuld over de auditorentrainingen.

¹² 17 personen hebben een vragenlijst ingevuld over de leergangen.

Tabel B2.2 Tevredenheid schoolbesturen

	Tevredenheid	Sterke punten	Verbeterpunten
Expertondersteuning (N=25) ¹³	Hoge mate van tevredenheid.	Maatwerk en deskundigheid expert.	Beter op de hoogte gehouden worden van activiteiten van de PO-Raad.
Leerkringen (N=27) ¹⁴	Over het algemeen tevreden, enkele deelnemers misten diepgang.	Maatwerk, netwerk opbouwen, ervaringen uitwisselen, begeleiding, werkvormen.	Meer diepgang, borging van de opbrengsten.
Werkdagen resultatenmodel (N=37) ¹⁵	8,2	Duidelijke informatie, toepasbaarheid op eigen situatie, begeleiding, organisatie.	Meer diepgang.
Auditorentrainingen (N=18) ¹⁶	Inhoud: 8,2 en 7,5 Werkvormen: 7,3 en 7,6 Experts: 8,2 en 7,8 Overall: 8,1 en 8,0	Trainers	Meer diepgang, hoger tempo, kwaliteit digitale bijeenkomsten
Leergangen (N=17) ¹⁷	Fysieke bijeenkomsten: 6,8 en 6,9 Digitale bijeenkomsten: 7,2 en 6,0 Werkvormen: 7,0 en 6,8 Coördinatie: 8,2 en 7,6 Begeleiding: 7,9 Overall: 6,8 en 6,4	Coördinatie/begeleiding	Meer diepgang, interactie tijdens digitale bijeenkomsten

Tabel B2.3 Impact werkdagen, auditorentrainingen en leergangen

Activiteit	Mate van behalen verschillende doelen	Impact op definiëren	Impact op zicht hebben	Impact op werken aan	Impact op intern verantwoord	Impact op extern verantwoord
Werkdagen resultatenmodel (N=37) ¹⁵	7,8 - 8,3	6,6	7,2	7,0	7,6	7,4
Auditorentrainingen (N=18) ¹⁶	Variant 1: 7.8 - 8.4 Variant 2: 6.8 - 8.5	7,8 en 7,5	8,0 en 7,8	7,9 en 7,8	7,8 en 7,3	7,6
Leergangen (N=17) ¹⁷	Beginnende bestuurders: 5,8-7,5 Regie op Onderwijskwaliteit: 6.1	7,6 en 6,3	7,6 en 6,3	7,6 en 6,7	7,4 en 7,0	8,0 en 6,9

¹³ 25 personen zijn geïnterviewd over de expertondersteuning.

¹⁴ 27 personen zijn geïnterviewd over de leerkringen.

¹⁵ 37 personen hebben de vragenlijst ingevuld over de werkdagen resultatenmodel.

¹⁶ 18 personen hebben de vragenlijst ingevuld over de auditorentrainingen.

¹⁷ 17 personen hebben de vragenlijst ingevuld over de leergangen.



REGIOPLAN
BELEIDSONDERZOEK

Regioplan
Jollemanhof 18
1019 GW Amsterdam
T +31(0)20 531 53 15
www.regioplan.nl