



## Podium special: onderwijskwaliteit

# Samen werken aan goed onderwijs

Wat is onderwijskwaliteit? ■ Sturen op opbrengsten of op het proces ■  
Hoe krijg je zicht op 'merkbare' kwaliteit? ■ Schoollunches en meer  
bewegen: 'We zien de kinderen fitter worden' ■ Ruimte voor een eigen visie  
op kwaliteit ■ Brede ontwikkeling zichtbaar maken: het kán ■ Alle lagen  
dragen bij ■ Het toezicht groeit mee • Hoe zeer zwakke scholen de weg  
omhoog vinden ■ Kwaliteitszorg is van iedereen

## Wat is onderwijskwaliteit?

Wat is onderwijskwaliteit eigenlijk precies? Drie bestuurders en een directeur geven hun visie. Hun scholen voldoen aan de wettelijke normen, maar werken daarnaast allemaal aan eigen ambities.

**Pagina 4**

## Sturen op opbrengsten of op het proces

Sinds voorjaar 2019 belt de PO-Raad schoolbesturen om te horen hoe hun kwaliteitszorg ervoor staat. Beleidsadviseurs Tessa de With en Barbara Sterk: 'Het zijn goede, inhoudelijke gesprekken waarin bestuurders reflecteren op de eigen organisatie.'

**Pagina 7**

## Hoe krijg je zicht op 'merkbare' kwaliteit?

Het onderwijs heeft een bredere opdracht dan het aanleren van basisvaardigheden. Naast 'meetbare' kwaliteit willen steeds meer besturen ook zicht krijgen op 'merkbare' kwaliteit. Hoe krijg je dat voor elkaar?

**Pagina 10**

## Schoollunches en meer bewegen: 'We zien de kinderen fitter worden'

Brede School De Schatgraver in Landgraaf doet als Gezonde Basisschool van de Toekomst mee aan een vierjarig onderzoek van de Universiteit van Maastricht. De eerste onderzoeksresultaten stemmen hoopvol. 'Niet alleen het BMI daalt, maar ook het pestgedrag.'

**Pagina 12**

## Ruimte voor een eigen visie op kwaliteit

Met het vernieuwde onderzoekskader wil de Inspectie van het Onderwijs bijdragen aan een verbetercultuur binnen besturen en scholen. Rutger Meijer en Inge de Wolf van de inspectie vertellen over de ervaringen tot nu toe. Hamvraag: leidt het nieuwe toezicht tot beter onderwijs?

**Pagina 15**

## Brede ontwikkeling zichtbaar maken: het kán

Waar moet goed onderwijs minimaal aan voldoen? De expertgroep Onderwijskwaliteit boog zich over die vraag. Zij zochten naar een manier om de brede ontwikkeling van kinderen merkbaar en zichtbaar te maken.

**Pagina 18**

## Iedereen draagt bij aan de kwaliteit

Bij de stichting Eenbes dragen alle lagen bij aan de onderwijskwaliteit. Medewerkers worden gecoacht en volgen opleidingen. Zij ontmoeten elkaar in lerende netwerken en expertisenetwerken van collega's met dezelfde specialisaties. Orthopedagogen en coaches geven begeleiding in de klas.

**Pagina 20**

## Het toezicht groeit mee

De visie op onderwijskwaliteit is door de jaren heen steeds veranderd. De samenleving moet het eens zien te worden over een definitie, zegt prof. dr. Eddie Denessen. Onderwijsadviseur Ellen Tomberg voorspelt dat de inspectie nog meer toezicht op maat zal gaan houden.

**Pagina 24**

## Hoe zeer zwakke scholen de weg omhoog vinden

Zo'n 750 zeer zwakke scholen klommen al met behulp van het programma Goed worden goed blijven uit de put. Hoe ziet dat verbeterproces eruit en hoe zorgen scholen daarna dat ze goed blijven?

**Pagina 26**

## 'Kwaliteitszorg is van iedereen'

Het model Regie op Onderwijskwaliteit biedt handvatten voor goede gesprekken over de onderwijskwaliteit. Daarmee kan de kwaliteitszorg systematisch worden gevolgd.

**Pagina 30**

## Verder in dit nummer

**9** Column Hassan Najja **23** Cartoon Djanko **33** Drie vragen aan Anko van Hoepen  
**34** Handreiking collectieve ambities **35** Mijn ambitie

**Colofon** podium is een platform van en voor leden van de PO-Raad waar meningen, ideeën, problemen en oplossingen uit de onderwijspraktijk aan bod komen. De PO-Raad onderschrijft niet noodzakelijk de in het blad verkondigde meningen. Overname van artikelen alleen na overleg met de hoofdredactie. Hoofdredacteur: Ad Veen. Eindredacteur: Marijke Nijboer. Projectmanagement: Tess van Genderen. Redactieadres: podium@poraad.nl. Grafische vormgeving en druk: Coers & Roest grafische producties BV.



# Beter onderwijs voor alle kinderen

Of je nu één school bestuurt of twintig, we zijn allemaal even verantwoordelijk voor de onderwijskwaliteit van scholen. Dat is onze maatschappelijke opdracht. Hoewel die begint bij de eigen organisatie, staan we als sector ook gezamenlijk aan de lat. In het primair onderwijs werken we daarom steeds meer samen aan onze collectieve ambitie. Al is er ook zeker ruimte voor verdere ontwikkeling hierin. Deze podium special staat daarom volledig in het teken van onderwijskwaliteit en geeft inzicht in hoe je hier als individuele bestuurder vorm aan geeft. Wij doen alvast een voorzet hoe wij hier vanuit onze eigen rol aan bijdragen en hopen dat het magazine jullie inspireert!

**Edith van Montfort** 'Om te kunnen sturen op kwaliteit in je eigen scholen, is het geven van vertrouwen aan je collega's cruciaal. Je kunt niet zelf prediken dat je de autonomie van de professional zo belangrijk vindt, als je vervolgens zelf een hele batterij aan wantrouwendreven instrumenten je scholen in brengt. Dat vraagt van een ieder wel om kritisch te zijn op zichzelf, en elkaar. Je mag, nee moet, veeleisend zijn. We hebben immers een superbelangrijke opdracht. Ik vraag daarom regelmatig: wanneer ben je tevreden, waaruit blijkt dat het goed gaat en kun je dat een ander dan ook laten zien en horen? Ik ben niet voor het opleggen van externe normen, maar vooral voor het wakkerkussen van de eigen drijfveren. Daar zit immers de motor van het leren, bij het stellen van eigen ambities. Bovendien: als we die ambitie niet zelf bepalen, gaat een ander dat voor ons doen. Het daar vervolgens op sturen en zicht houden op de kwaliteit, is echt geen makkelijke opgave. Het goede gesprek over die kwaliteit vormt een wezenlijke basis, maar laten we ook gewoon resultaten van elkaar verlangen. Om als sector beter te worden, is samenwerken belangrijk. Dat betekent: elkaar de ruimte geven en eigen ruimte afgeven waar nodig. We moeten ook fouten durven maken en transparant zijn over wat we doen. Elkaar de maat nemen en ondersteunen. Toen ik in 2010 bij de voorganger van SAAM\* aan de slag ging, hadden meerdere scholen kwaliteitsproblemen. Niemand vroeg: kan ik helpen? Dat kan nu echt niet meer. Bij een maatschappelijke opdracht past dat je ook buiten je eigen cirkel van invloed verantwoordelijkheid neemt en elkaar stimuleert het beter te doen. Zoals dat eigenlijk ook gaat in een klas met kinderen.'



**Anko van Hoepen** 'Als PO-Raad staan wij wat verder af van de dagelijkse onderwijspraktijk dan een schoolbestuur. Toch is ook onze drijfveer en die van mij persoonlijk hetzelfde: samen steeds beter onderwijs organiseren voor álle kinderen. Dat blijft belangrijk, hoe hard de wind om ons heen ook waait. De kwaliteit van ons onderwijs moet gewoon goed zijn en daarmee bedoel ik niet alleen de wettelijke kwaliteit waar de Inspectie van het Onderwijs toezicht op houdt. Dat is toch echt het minimumniveau, daarover valt niet te onderhandelen. Nee, onderwijskwaliteit is de lat hoger leggen dan die ondergrens. Hoe hoog? Dat bepalen schoolbesturen zelf voor hun eigen organisatie én daarmee samen voor de hele sector. Ambities per bestuur kunnen en mogen dan ook verschillen. Ze moeten passen bij de eigen context, visie en leerlingenpopulatie. Maar als sector moeten we ook invulling geven aan onze collectieve ambitie en elkaar helpen en bevragen om de sector als geheel beter te maken. Als PO-Raad ondersteunen we onze leden hierbij. Want het vinden van een antwoord op de vraag wat dan kwaliteit is en wanneer we tevreden zijn, is echt zo makkelijk nog niet. Het helpt om hierbij onze gezamenlijke missie voor ogen te houden, je keuzes steeds hieraan te toetsen en je af te vragen: doe ik dit voor de organisatie of omdat het in het belang is van leerlingen? Want besturen doen er toe, maar uiteindelijk gaat het niet om ons, maar om de kinderen.'

Anko van Hoepen, vicevoorzitter PO-Raad  
Edith van Montfort, Collega van Bestuur bij SAAM\* en  
voorzitter Expertgroep Onderwijskwaliteit van de PO-Raad



Iedereen heeft het erover, maar wat is onderwijskwaliteit eigenlijk precies? Drie bestuurders en een directeur geven hun visie. Hun scholen voldoen aan de wettelijke normen, maar werken daarnaast allemaal aan eigen ambities.

# Wat is onderwijs

## AMSTELWIJS IN AMSTELVEEN:

### 'Wij gaan uit van het Rijnlands model'

TEKST MIRJAM JANSSEN



**Frans Cornet is directeur-bestuurder van Amstelwijs in Amstelveen, een bestuur van 3500 leerlingen verdeeld over elf scholen. De scholen zijn heel divers: ze variëren van reguliere basisscholen tot een school voor speciaal basisonderwijs, van**

**een Montessorischool tot een integraal kindcentrum. Is het niet lastig voor zulke uiteenlopende scholen kwaliteitscriteria te formuleren?**

'Nee hoor', zegt Cornet. 'Bij de ontwikkeling van een visie voor al deze scholen zijn we uitgegaan van het Rijnlands model: een horizontaal organisatie-model waarbij je uitgaat van wat mensen verbindt. Daarin hebben we opgenomen dat elke school ergens in uitblinkt. Iedere school ontwikkelt een plus. Onze sbo-school, bijvoorbeeld, zorgt dat bijna geen leerling naar het speciaal onderwijs wordt doorverwezen. Ieder kind dat op een Amstelveense basisschool uitvalt, kan hier terecht. De kinderen komen weer tot bloei, omdat de leerkrachten uitgaan van wat het kind wél kan. Heel bijzonder wat er op die wijze bereikt wordt. We hebben ook een school die kinderen – meer dan op andere scholen – veel autonomie geeft. Dat zorgt voor een grote intrinsieke motivatie bij de leerlingen. Dat is de plus van die school en ouders bevestigen dat ook.'

Iedere school kiest een eigen plus, doorgaans een reguliere activiteit die men goed in de vingers heeft. 'Dat is één van de dingen die alle scholen van Amstelwijs verbindt. Het werken aan zo'n plus inspireert en motiveert en zorgt voor een olievlekwerking naar andere gebieden. Verder gelden natuurlijk ook andere uitgangspunten. Zo hebben we oog voor de individuele talenten, hechten we aan persoonsvorming en besteden we aandacht aan metacognitieve vaardigheden. Als bestuur geven we de richting aan, scholen mogen die zelf invullen.'

In 2017 en 2018 is er op alle niveaus en op verschillende manieren gesproken over het 'merk' Amstelwijs. Waar moest dat voor staan? Het bestuur ging te rade bij directeuren en adjunct-directeuren, de wethouder en partnerorganisaties in de omgeving. Ook kinderen kwamen aan het woord. Voor de 300 medewerkers werd een Lagerhuisdebat georganiseerd. Aan de hand van stellingen konden ze aangeven wat voor hen goed onderwijs is. 'Alle input is besproken en uitgewerkt. Dat leidde tot de visie dat de scholen allemaal een eigen kleur hebben en dat het bestuur hen daarbij met complementaire activiteiten ondersteunt.'

Naast dit beknopte visiedocument, dat eens in de vier jaar wordt herzien, is er een intern beleidsplan dat jaarlijks wordt aangepast. 'Daarin melden we de concrete uitwerking. Zo schaffen we dit jaar de traditionele functionerings- en beoordelingsgesprekken af. Daarvoor in de plaats komen waarderende en progressiegerichte gesprekken. Ook dat past bij het Rijnlands denken. Je gaat uit van het persoonlijk vakmanschap, de talenten die iedereen heeft. En je kijkt vooruit naar wat je gaat doen en welke kwaliteit je wilt bereiken.' ■





# kwaliteit?

**GROEISAAM, REGIO MAAS EN WAAL:**

## 'Onze scholen hebben ruimte voor een eigen kleur'

TEKST MIRJAM JANSSEN



**Vanaf 1 januari zijn SPOM en Oeverwal in de regio Maas en Waal gefuseerd tot Groeisaam, een bestuur met 23 basisscholen. 'We werkten al zo'n drie jaar samen, ook aan het kwaliteitsbeleid', vertelt bestuurder Lia van Meegen.**

'We kijken op twee manieren naar kwaliteit. Om te beginnen moeten

we voldoen aan de eisen van de onderwijsinspectie. De basis moet op orde zijn. Daarnaast streven we ook in bredere zin naar kwaliteit. We willen dat de kinderen van onze scholen als goed toegeruste burgers de maatschappij in gaan. Dat betekent bijvoorbeeld dat ze weten hoe ze zelf het beste kunnen leren, dat ze kunnen samenwerken en dat ze oog hebben voor de normen en waarden van de maatschappij. We willen ambities formuleren voor deze aspecten van ons onderwijs. Daarover praten we met de directeuren en zij weer met de teams, de ouders en ook met de kinderen. Op verschillende scholen hebben we kinderraden. Kinderen kunnen heel goed meedenken en aangeven wat ze nodig hebben.'

Van Meegen: 'We stimuleren dat scholen nadenken over onderwijskundige en pedagogische dilemma's. Dan gaat het over vraagstukken als: tot welk niveau willen we het leren personaliseren? Welke ruimte geven we kinderen om zelf keuzes te maken en welk deel bepalen wij? Wanneer willen we kinderen handelend laten leren en wanneer via ICT?'

De scholen van Groeisaam kunnen zelf accenten leggen, vertelt zij. 'Onze scholen hebben de ruimte voor een eigen kleur, een eigen gezicht. Dat kan op verschillende manieren. Het kan zijn dat een school hogere resultaten wil bereiken voor taal, lezen en rekenen dan de inspectie-normen. Maar een school kan ook een ambitie benoemen op het gebied van burgerschapsvorming.'

Van Meegen gaat naar veel naar scholen toe en kijkt naar de sfeer. Die zegt wat haar betreft soms meer over de kwaliteit dan harde cijfers. 'Als ik in een school rondloop, vind ik het belangrijk dat de gesprekken over onderwijs gaan, over kinderen en hun ontwikkeling. Een school moet in staat zijn goed te reflecteren op het onderwijs, op de resultaten en op de manier waarop ze haar visie vormgeeft en de school moet daaraan adequate acties kunnen verbinden. Wanneer een schoolleider hierop stuurt, weet ik dat het goed zit met de kwaliteit.' ■



# 'Kwaliteitszorg moet overal doorheen sijpelen'

TEKST ANNE WESSELING

**Het Timpaan in Wehl, een eenpitter, kreeg complimenten van de inspectie over de kwaliteitszorg. Een mooie prestatie, want de omstandigheden op deze school in de Achterhoek zijn uitdagend: Wehl ligt in een krimpregio. Een paar jaar geleden moest een nevenvestiging de deuren sluiten.**

Eén van de succesfactoren was een herverdeling van de rollen. Bestuurder Wout Derksen was voorheen algemeen directeur én bestuurder. 'Ik rapporteerde in feite aan mezelf. Die vermenging van bestuur en toezicht is lastig, zeker bij kwaliteitszorg. Je bent je eigen kwaliteit aan het meten.' Derksen is nu bestuurder. Hij gaat over mensen en middelen en regelt de praktische zaken. Directeur Jolande Bisseling kan zich volledig richten op de inhoud van het onderwijs en de kwaliteitszorg.

**Bisseling:** 'Voor mij is het schoolplan de belangrijkste leidraad. Daarin staan de kwaliteitsdoelen duidelijk beschreven. We zorgen dat zo'n doel in alle lagen terugkomt, ook in de agenda van de bouwcoördinatoren en de lesplannen van de leraren. Kwaliteitszorg moet overal doorheen sijpelen en uiteindelijk terechtkomen bij de kinderen.'

De school heeft een onderwijskundig team met bouwcoördinatoren, intern begeleiders en de vakspecialisten rekenen en taal. Zij werken het onderwijsplan uit. Dit team wordt waar nodig aangevuld met de specialisten op het gebied van motoriek, ICT, talentontwikkeling en kinderopvang. Het onderwijskundig team bepaalt de thema's voor de vergaderingen met het lerarenteam.

Regelmatig gaan leerkrachten in duo's bij elkaar kijken en er komen vakspecialisten in de klas. Ook leerlingen in groep zes tot en met acht geven feedback op het handelen van de leerkracht.

Bisseling brengt verslag aan Derksen uit. 'We bespreken de stand van zaken en waar nodig komen daar verbeteracties uit.' De terugkoppeling naar de rest van het team gebeurt door een schriftelijk teamjournaal. Het onderwijskundig team rapporteert aan het eind van het jaar aan Derksen en Bisseling. Daarbij wordt ook de werkwijze geëvalueerd. Derksen rapporteert op zijn beurt aan de Raad van Toezicht. 'De RvT toetst mij als bestuurder en kijkt of de onderwijsresultaten op orde zijn. Maar zij kijkt ook kritisch naar haar eigen strategische rol, en blikkt vooruit: waar staan we over vijf jaar?'

**Derksen:** 'We vinden het belangrijk dat de kwaliteit voortdurend gemonitord wordt, niet alleen als de inspectie langskomt.' Jolande Bisseling zit in de auditcommissie van een groep scholen in de regio. 'Je kijkt hoe anderen het doen én laat jezelf inspireren. Je kijkt ook met iets meer afstand naar de kwaliteit van je eigen school.' Derksen: 'Als besturen onderling voeren we audits uit over passend onderwijs. Hoe hou jij zicht op kwaliteit van passend onderwijs op je school?' ■



HET ENE BESTUUR STUURT VOORAL OP OPBRENGSTEN,  
HET ANDERE IS GERICHT OP HET PROCES

# Belronde over regie op onderwijskwaliteit

**Hoe staat uw kwaliteitszorg ervoor? Dat is de centrale vraag van een belronde waarmee de PO-Raad sinds het voorjaar van 2019 alle schoolbesturen benadert. Eind 2020 volgen de conclusies. Beleidsadviseurs Tessa de With en Barbara Sterk geven een eerste impressie. 'Het zijn goede, inhoudelijke gesprekken waarin bestuurders reflecteren op de eigen organisatie.'**

TEKST IRENE HEMELS

De PO-Raad houdt deze belronde in het kader van het programma Regie op Onderwijskwaliteit. Kwaliteitszorg is een belangrijk thema, vertellen Tessa de With en Barbara Sterk. 'In het geactualiseerde bestuursakkoord is afgesproken dat alle besturen een volgende stap zetten in hun kwaliteitsontwikkeling.' Kwaliteit is ook een belangrijk thema in de strategische agenda van de PO-Raad. Hierin staat dat ieder schoolbestuur een eigen definitie van kwaliteit formuleert en dat scholen en besturen met een planmatige cyclus van kwaliteitszorg werken. 'Wij zijn benieuwd hoe die kwaliteitszorg eruit ziet. Hoe houden besturen zicht op onderwijskwaliteit, hoe werken zij eraan en hoe verantwoorden zij zich?'



## 400 SCHOOLBESTUREN



De PO-Raad sprak met ruim 400 schoolbesturen (met meerdere scholen) en 200 directeur-bestuurders van eenpitters. Dit artikel is gebaseerd op de gesprekken met de 400 besturen met meerdere scholen. Het streven is om eind juni alle besturen gesproken te hebben. Daarna worden de gesprekken geanalyseerd. Eind 2020 of begin 2021 worden de uitkomsten gedeeld.



**Ruimte en vertrouwen geven** In de gesprekken komt naar voren dat alle bestuurders kwaliteit als een belangrijk onderdeel van hun taak zien. Het verschilt per bestuur bij wie de kwaliteitszorg gemandateerd is. Dit kan de bestuurder zijn, maar ook de directeur, een beleidsmedewerker of leraar. Bestuurders benoemen hierbij wel dat zij eindverantwoordelijk zijn.

Een aantal bestuurders vraagt zich hierbij af hoe zij hun verantwoordelijkheid als bestuurder kunnen nemen en tegelijkertijd ruimte en vertrouwen geven aan hun schoolleiders, blijkt uit de gesprekken tot nu toe. 'Een aantal bestuurders vraagt zich af hoe zij ervoor kunnen zorgen dat kwaliteitszorg breed wordt gedragen. Bestuurders refereren hieraan met termen als cultuur en volwassenheid van de organisatie.'

## 'In het geactualiseerde bestuursakkoord is afgesproken dat alle besturen een volgende stap zetten in hun kwaliteitsontwikkeling'

**Top-down of bottom-up** Vanuit de gedachte dat de populatie op de scholen erg divers is, kan een bestuur zeggen: wij gaan niet sturen op de invulling van kwaliteit, maar laten daarvoor ruimte aan de scholen zelf. 'Bestuurders benoemen dit als een verschil tussen een meer top-down sturing vanuit besturen of meer bottom-up vanuit schoolleiders. Het ene bestuur zegt: we stellen een kader voor onderwijskwaliteit vast en daaraan moeten scholen voldoen. Het andere bestuur formuleert vooral bestuurlijke ondergrenzen en gaat de dialoog met scholen aan over de eigen ambities. Op die manier houden zij wel zicht op de uitkomsten.'

Gevraagd naar hun HR-beleid in relatie tot kwaliteitszorg, geven bestuurders aan hiermee bezig te zijn. Tegelijkertijd maken veel bestuurders zich grote zorgen over de personeelstekorten. 'In regio's waar scholen vooral bezig zijn met het invullen van vacatures, geven geïnterviewden aan dat sturen op kwaliteit van medewerkers een uitdaging is.'

**Twee visies** Vooruitlopend op de conclusies valt op dat onder bestuurders twee visies lijken te bestaan op de inhoud van kwaliteitszorg: de één stuurt meer op opbrengsten en de ander is meer gericht op het proces. 'Er zijn besturen die zich vooral richten op de leeropbrengsten en de uitkomsten van de tevredenheidslijsten. Andere besturen kijken meer naar zaken als ziekteverzuim, kwaliteit van didactisch handelen en leiderschap.' Daarnaast zien Sterk en De With verschillen tussen besturen met aandacht voor zowel kwalificatie als socialisatie en persoonsvorming, en bestuurders die er voor kiezen om op dit moment de kwaliteitszorg met name te richten op kwalificatie. Sterk en De With horen regelmatig terug dat besturen nog zoekende zijn naar hoe ze de ontwikkelgebieden socialisatie en persoonsvorming vorm kunnen geven in hun kwaliteitszorg. Een aantal besturen heeft het ontwikkelen van dit deel van de kwaliteitszorg opgenomen in het strategisch beleidsplan.

Voor Sterk en De With is in elk geval duidelijk dat besturen zich met veel betrokkenheid inzetten voor de kwaliteit aan het onderwijs. 'Het waren veelal goede, inhoudelijke en enthousiaste gesprekken. Regelmatig kregen we van bestuurders terug dat ze blij waren met het moment van reflectie op de eigen organisatie.' ■

## VIJF DAGEN KOSTELOZE BESTUURLIJKE ONDERSTEUNING

Onderdeel van het project Regie op Onderwijskwaliteit is ondersteuning door een expert om besturen te helpen met de volgende stap in hun kwaliteitszorgcyclus. Deskundige Petra Heegsma is een van de experts die ingezet wordt voor deze korte trajecten voor besturen. Heegsma: 'Er hoeft niet per se een helder omschreven vraag te liggen. Ik merk dat er behoefte is aan een "critical friend" die meekijkt naar het versterken van de kwaliteitszorgsystematiek. Wij zijn geen belanghebbende. Daardoor kun je je als bestuur kwetsbaar opstellen en praten over waar je tegenaan loopt.

Getriggerd door mijn vragen kijken besturen met een andere blik naar hun kwaliteitszorgcyclus.'

Heegsma kan helpen om focus aan te brengen. 'Een bestuurder vroeg zich af of het onderwijs ook beter wordt door de dingen die zij doen: het ziet er goed uit op papier, maar is het ook uitvoerbaar en heeft het draagvlak? Hoe kunnen we onze strategische visie meer van alle betrokkenen laten zijn? Met een ander bestuur hebben we alle documenten rond kwaliteitszorg geanalyseerd en gekeken hoe zij tot een meer samenhangende kwaliteitszorg kunnen komen. Dat leidde

onder andere tot adviezen als prioriteiten stellen, steeds alle stappen concreet maken en voortdurend de vraag voor ogen houden: wat hebben de interventies voor effect?'

De ondersteuning kan tal van vormen aannemen. 'Ondersteuning kan in de vorm van gesprekken met bestuurders, of bijeenkomsten binnen de organisatie over voor- en nadelen van verschillende manieren van auditeren. Of middels een bijeenkomst met alle schooldirecteuren over hun rol als onderwijskundig leider bij het versterken van de onderwijskwaliteit.'





”

Als kind las ik alles over Pietje Puk en Pietje Bell. Pietje Puk was postbode in het dorpje Keteldorp. Hij kende de verhalen van de inwoners en zij kenden hem. Ik vond het als kind geweldig dat hij ieders verhalen elke keer weer met een vriendelijke postbode-lach aanhoorde. Pietje Bell was daar een wat rebelsere en jongere variant van. Hij woonde op de Breestraat in Rotterdam.

Meer dan 40 jaar geleden kwam ik als zoon van een gastarbeider naar Nederland. Ik zat in het Noord-Limburgse dorp Horst op de 'lagere school'. In mijn klas moesten de meeste leerlingen nog wennen aan kinderen die 'anders' waren. Gelukkig had de juffrouw -net als Pietje Puk- aandacht voor mijn verhaal. Zij bracht mij in contact met de verhalen van de andere kinderen in de klas. Toen was daar nog tijd voor. Of misschien nám juffrouw Roos die tijd wel, omdat ze iets had van het rebelse van Pietje Bell. Hoe dan ook, het is goed gekomen met me.

Nog steeds luister ik naar verhalen, nu vanuit mijn functie bij woningcorporatie SOR. Ik geniet wanneer ik merk dat de verhalen van bewoners en mijn SOR-medewerkers een glimlach teweeg brengen bij andere bewoners. Ik zie dat het werkt wanneer je mensen de ruimte geeft om te doen waar ze goed in zijn. Dan voelen ze zich thuis. Bewoners in hun eigen huis en onze eigen mensen in hun werk. Vandaar de SOR-slogan 'Een thuisgevoel voor iedereen!' Eigenlijk net als in de tijd van juffrouw Roos. 'Pietje Puk' heeft inmiddels plaatsgemaakt voor 'Zeb', een boek dat vorig jaar tijdens de Kinderboekenweek werd bekroond met de gouden griffel. In 'Zeb' vertelt een groep klasgenoten wonderlijke verhalen. Eén van hen is een zebra, maar dat wordt in de klas helemaal niet als vreemd ervaren. De vergelijking gaat niet helemaal op met mijn situatie in 1976, maar toch... De tijden veranderen, maar in de basis blijft er gelukkig ook veel hetzelfde. Daarom is het fijn dat het



COLUMN HASSAN NAJJA

## Onderwijs werkt wanneer mensen zich er thuis voelen

thema van de Kinderboekenweek dit jaar geschiedenis is, met het motto: En toen?

En toen? Die vraag is actueel in veel beroepsgroepen, maar zeker in het onderwijs. In het primair onderwijs wordt steeds meer van scholen en schoolbesturen verwacht. Het lerarentekort moet worden opgelost en de onderwijskwaliteit moet omhoog. In 2020 wordt de Wet op passend onderwijs geëvalueerd en in de Tweede Kamer besproken. Er zijn binnen de beroepsgroep, vertegenwoordigd door de PO-Raad, goede ideeën voor verbetering. Eén daarvan gaat over 'benchmarken': dé manier om inzicht te krijgen in wat je doet om vervolgens te kunnen sturen op hoe je het beter zou kunnen doen. In een artikel op de site van de PO-Raad lees ik: 'Een benchmark geeft een doorkijk naar de sector als geheel, zodat men het eigen verhaal proactief kan blijven uitdragen in de richting van maatschappij en politiek'. Dat geldt voor het onderwijs, maar eigenlijk voor alle sectoren waar mensen met mensen werken.

Je eigen verhaal blijven vertellen en luisteren naar de verhalen van anderen. Gevoed door de empathie van Pietje Puk en soms aangevuld met iets van het rebelse van Pietje Bell. Alleen zo kan, vanuit wederzijds begrip, het gezamenlijke verhaal nog beter worden. Over echte mensen, met kinderen op echte scholen. Die eraan werken om de kinderen zich thuis te laten voelen. Door te zorgen dat ook de juf of meester zich er thuis voelt. Waar de ouders zich thuis voelen op de plek waar ze wonen. Je thuis voelen is een basisvoorwaarde voor kwaliteit in algemene zin. Daar heeft niet alleen het onderwijs een verantwoordelijkheid in.

En toen? In ieder geval: blij glimlachen. Net als Pietje Puk. Geef ruimte aan talent en laat je niet enkel leiden door regels. Wees af en toe wat rebels. Net als Pietje Bell. Maar blijf vooral sturen. Op kwaliteit. Want daar hoeft geen postzegel op... ”

Hassan Najja is voorzitter van de Rotterdamse woningcorporatie SOR.



## HOE KRIJG JE ZICHT OP 'MERKBARE' KWALITEIT?

**Kwaliteit van onderwijs is niet alleen te bepalen aan de hand van toetsscores. Het onderwijs heeft een bredere opdracht dan het aanleren van basisvaardigheden. Naast 'meetbare' kwaliteit willen steeds meer besturen ook zicht krijgen op 'merkbare' kwaliteit. Ook in internationale studies worden zaken gemeten als sociaal-emotionele ontwikkeling, het schoolklimaat en het welbevinden van scholieren.**

TEKST SUSAN DE BOER

# Meten doe je niet alleen met scores

De opdracht van het onderwijs is breed. Die gaat over kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming. En er moet ook nog eens een goede balans zijn tussen die drie domeinen, vinden de schoolleiders en leraren die betrokken zijn bij het opstellen van de nieuwe kerndoelen van curriculum.nu. De Onderwijsraad stelde al in 2016 vast\* dat kwaliteit in brede zin ontstaat in de onderwijsprocessen en zich ontvouwt in de onderwijspraktijk tussen leerkracht en leerling. Dat klinkt heel mooi – maar hoe maak je dat inzichtelijk? Daarvoor heb je passende instrumenten nodig. En de brede onderwijskwaliteit moet een plek krijgen in het schoolplan. De school legt hierover verantwoording af in dialoog met ouders en andere belanghebbenden, en de inspectie kan toezicht houden op zaken als cyclisch werken, zelfevaluatie en het gebruik van tevredenheidsonderzoeken en peer reviews.

### Sociaal-emotionele vaardigheden

Ook op internationaal niveau wordt nagedacht over brede onderwijskwaliteit. Het Programme for International Student Assessment PISA, dat iedere drie jaar onder meer de taal- en rekenvaardigheden van 15-jarigen in de OESO-landen (Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling) onderzoekt, voert ook onderzoek uit naar het welbevinden van jongeren. In deel III van het PISA-onderzoek van 2018 'What School Life Means For Students' Lives' meet PISA de tevredenheid van scholieren over het schoolklimaat en de manier van lesgeven door leraren, de ervaringen met pesten en ander wangedrag door scholieren, het gevoel van welbevinden en zelfvertrouwen en ouderparticipatie.



Eva Feron

'Zaken als schoolklimaat, het gedrag van leraren en het welbevinden van jongeren hebben invloed op de cognitieve prestaties', zegt Eva Feron. 'Daarom brengt PISA die aspecten in kaart.' Feron is analist van de studie naar sociaal-emotionele vaardigheden van de OESO. 'Grootschalige surveys zoals PISA meten vaardigheden van leerlingen en volwassenen met name op cognitief gebied. De Study on Emotional Skills meet daarentegen sociaal-emotionele vaardigheden van leerlingen. Sociaal-emotionele vaardigheden zijn belangrijk voor academische



vaardigheden en voor de gezondheid en het welzijn van mensen. Het hebben van goede sociaal-emotionele vaardigheden maakt het bijvoorbeeld makkelijker om een succesvol sollicitatiegesprek te voeren. Daarnaast helpen zulke vaardigheden leerlingen op school: ze kunnen zich beter aanpassen aan het schoolklimaat en behalen daardoor betere resultaten. Later vertaalt dit zich in betere baankansen, gezondheid en algemeen welbevinden.'

**Vragenlijsten** Het onderzoek bestaat uit vragenlijsten waarop leerlingen hun eigenschappen als nieuwsgierigheid, prikkelbaarheid, gedrevenheid enzovoort kunnen aangeven en vragenlijsten waarmee ouders en leraren de leerling op die eigenschappen en gedragingen beoordelen. 'De studie meet welke contextuele factoren zoals schoolklimaat en relaties met ouders en leraren gerelateerd zijn aan sociaal-emotionele vaardigheden en hoe sociaal-emotionele vaardigheden gerelateerd zijn aan uitkomsten als onderwijsresultaten, gezondheid en welbevinden van leerlingen', zegt Feron. 'Het is bewezen dat sociaal-emotionele vaardigheden ontwikkelbaar zijn, ook na je kindertijd. Het schoolklimaat en leraargedrag zijn door scholen en besturen te beïnvloeden. Dus er valt veel te winnen.' Het onderzoek naar sociaal-emotionele vaardigheden wordt gedurende drie jaar uitgevoerd in tien verschillende steden en regio's over de hele wereld. In Europa doen Helsinki, Sintra in Portugal en Istanbul mee. De resultaten worden gepubliceerd in de loop van 2020.

**Subjectificatie** Een van de Nederlandse denkers over brede onderwijskwaliteit en de maatschappelijke opdracht van het onderwijs is hoogleraar en onderwijspedagoog Gert Biesta, tussen 2015 en 2019 verbonden aan de Onderwijsraad. Kwaliteitszorgspecialist Monique Roders, eerder werkzaam als inspecteur primair onderwijs, leidt voor de PO-Raad een leerkring over zijn ideeën en de uitwerking in kwaliteitszorg en verantwoording. 'Biesta zoekt het midden tussen meten en andere vormen van zicht krijgen op kwaliteit', zegt Roders. 'Wat de Onderwijsraad "persoonsvorming" noemt, noemt Biesta liever "subjectificatie". Het gaat erom kinderen te leren vrij, verantwoordelijk en volwassen te handelen. Dat doet de school door een oefenplaats te zijn, door frustrerende situaties te organiseren waarin kinderen een oplossing moeten zoeken. Maar ook socialisatie is een opdracht; kinderen moeten leren hun weg te vinden in de maatschappij zoals we die samen vormgeven. En dan komt de vraag naar voren wat voor maatschappij we voor ogen hebben. De gedachtenvorming van Biesta spreekt veel mensen aan.'

**Meten blijft belangrijk** Naast – meestal talige en schriftelijke – toetsen zijn er ook andere manieren om in beeld te brengen welke ontwikkelingen leerlingen doormaken of wat hun capaciteiten zijn. Die andere vormen zijn onder meer te vinden in het mbo. Roders: 'Hier doen studenten na vier jaar een meesterproef. Met observatielijsten brengen de beoordelaars de kennis,

competenties en attitude van de student in kaart. Ook de moeilijk meetbare taalvaardigheden, zoals gesprekken voeren, worden zo in een functionele situatie getoetst.' Een andere manier om groei te laten zien is door leerlingen te laten stoeien met een *wicked problem*, een probleem waaraan zoveel verschillende kanten zitten dat het lastig grijpbaar is. 'Bijvoorbeeld een skatebaan aanleggen vlakbij een verzorgingshuis. Leerlingen moeten zich daar een mening over vormen. Ze moeten die mening ontdekken en kunnen overbrengen op andere mensen. In het gedrag en de houding van de leerling zijn fases te onderscheiden, die kun je meten.'



Monique Roders

Daarnaast zullen toetsen nodig blijven. Roders: 'Je wilt niet dat kinderen de maatschappij betreden met onvoldoende taal- en rekenvaardigheid. De referentieniveaus blijven belangrijk.' De kwaliteit van het onderwijs van een school kan aanvullend worden "gemeten" door in gesprek te gaan met leerlingen en ouders. 'Je kunt feedback vragen aan leerlingen. Die kunnen bijvoorbeeld heel goed aangeven of de leraar genoeg aandacht geeft aan leerlingen die moeilijk kunnen meekomen', zegt Roders. 'In gesprekken met ouders kun je veel informatie achterhalen over de gang van zaken op school, dat kan ook met tevredenheidsonderzoeken.'

Meten is belangrijk, zowel van basisvaardigheden als van zaken als schoolklimaat en welbevinden. 'We moeten ons wel blijven afvragen wat we precies willen meten', zegt Roders. 'Biesta zegt: "Meten we wat we waardevol vinden of meten we wat we makkelijk kunnen meten?" Het is goed om daarover na te denken.' ■

\* Advies: 'De volle breedte van onderwijskwaliteit. Van smal beoordelen naar breed verantwoord', Onderwijsraad, 2016.





Foto's: Istvan Photography

SCHOOLLUNCHES EN MEER BEWEGEN OP  
DE GEZONDE BASISCHOOL VAN DE TOEKOMST

# 'We zien de kinderen fitter worden'

**Brede School De Schatgraver in Landgraaf doet als Gezonde Basisschool van de Toekomst mee aan een vierjarig onderzoek van de Universiteit van Maastricht. De eerste onderzoeksresultaten stemmen hoopvol. 'Niet alleen het BMI daalt, maar ook het pestgedrag.'**

TEKST LISETTE BLANKESTIJN

'Juf, ik kies een appel want mijn tand zit nu echt heel los.' Geen probleem – op De Schatgraver staan kisten met verschillende soorten fruit klaar naast de klaslokalen, genoeg voor zo'n 425 leerlingen. Die krijgen namelijk iedere dag gezonde tussendoortjes op school, én een gezonde lunch. Sem neemt nog een slok water uit zijn bidon. Kinderen aan het water, in plaats van gezoete drankjes? 'Dat was een paar jaar terug ondenkbaar', vertelt directeur Marc Hendriks. 'Water geef je aan je hond, zeiden ouders, niet aan je kind. Nu, vier jaar later, weten de kinderen niet beter.' Hij heeft veel gepraat met ouders en zijn team om draagvlak voor de gezonde omslag te kweken. Hendriks: 'Bij dit project kijken onderzoekers



op twee scholen in de regio naar de effecten van meer bewegen, en op twee andere scholen, waaronder de onze, wordt onderzocht wat er gebeurt als je leerlingen zowel meer laat bewegen als gezonder laat eten. De eerste onderzoeksresultaten laten zien dat juist die dubbele interventie effectief is.'

**Mais** Ondertussen is een medewerkster druk bezig in de keuken, omringd door grote koelkasten en kratten met biologische en plantaardige melk, groente, fruit en volkorenbrood. Ouders en pedagogisch medewerkers zorgen ervoor dat in de klassen de lunch goed verloopt. Janneke (groep 6) lepelt een bakje mais leeg alsof het een sorbet is. 'Dit is mijn lievelingsgroente!' De jongen naast haar houdt het bij een broodje met kaas en paprika. De kinderen proberen van alles. 'Soms vind ik iets niet lekker', zegt Roel. 'Bijvoorbeeld courgette. Maar meestal is er wel een gezonde saus, en dan dip ik het gewoon daarin.' De kinderen praten veel over eten, vertelt de pedagogisch medewerkster die de groep begeleidt. 'We begonnen een beetje té enthousiast, met humus en quinoa. Ik kende dat ook niet. Kinderen misten hun hagelslag. Maar nu gaat het goed, ze proeven alles. Ik eet zelf nu ook gezonder.'

**Leerprestaties** Het onderzoeksproject is een initiatief van Onderwijsstichting MOVARE, GGD Zuid Limburg, de universiteit en het academisch ziekenhuis van Maastricht, kinderopvangorganisaties en andere instellingen en bedrijven. Maken kinderen die op de basisschool een structureel aanbod krijgen van bewegen, spelen en aandacht voor gezonde voeding een betere fysieke, emotionele en intellectuele groei door? En brengt het kinderen en hun ouders meer rust, dus een betere kwaliteit van leven? Die vragen zal dit onderzoek medio 2020 kunnen beantwoorden. Urgente vragen in de voormalige

mijnstreek, waar een stijgend aantal kinderen door een ongezonde leefstijl chronische ziektes ontwikkelt. Dit gaat gepaard met dalende leerprestaties en meer sociale ongelijkheid. 'Dit is een regio die het moeilijk heeft', vertelt Ryszard Kruszel, voorzitter van het college van bestuur van MOVARE. 'Veel kinderen komen zonder ontbijt naar school en in de lunchtrommels vonden we koude friet van de avond ervoor. Daar doen we met dit project wat aan. De pers schrijft vaak alleen over het eten, terwijl de bijvangst heel interessant is. We hebben gevraagd wie er thuis aan tafel eet. Dat was maar 30%. Hier hebben de kinderen in ieder geval de lunch als rustmoment. Ze praten en hebben extra tijd om samen te spelen.'

**Onderwijskwaliteit** De eerste onderzoeksresultaten stemmen positief, vertelt bestuurder Kiki Huijnen van MOVARE. 'Al na twee jaar bleken het gewicht, voedingspatroon en leefstijl van de kinderen verbeterd te zijn. Op controlescholen, waar niets is veranderd, blijft het BMI ondertussen maar stijgen. Ook zien onze leerkrachten dankzij het samen eten en sporten minder pestgedrag en minder conflicten tussen kinderen.' Als komend jaar de gegevens van de betrokken leerlingen gekoppeld worden aan de langjarige gegevens van de Onderwijsmonitor Limburg, wordt duidelijk wat de effecten zijn op onderwijskwaliteit en leerprestaties. Directeur Hendriks vindt het lastig om daarover al uitspraken te doen. Maar: 'Zichtbaar is dat kinderen fitter zijn; ze zijn minder afwezig door ziekte en zitten beter in hun vel.'

**Weerbaarheid** Huijnen vindt het belangrijk dat op de interventiescholen ook met de ouders wordt gesproken over leefstijl. En: 'Kinderen hoeven niet meer jaloers te kijken naar wat de ander eet als tussendoortje.' Ook directeur Hendriks noemt sociale gelijkheid als voordeel.



'Veel kinderen komen zonder ontbijt naar school en in de lunchtrommels vonden we koude friet van de avond ervoor. Daar doen we met dit project wat aan'





## 'Kinderen hoeven niet meer jaloers te kijken naar wat de ander eet als tussendoortje'

'De kinderen hebben allemaal dezelfde keuze, qua voeding en speel- en beweegaanbod. We hebben de schooldag verlengd met beweegactiviteiten. Daardoor spelen ze meer met elkaar. Ze oefenen meer met winnen en verliezen, met delen, en leren accepteren dat een activiteit soms vol kan zijn. Je ziet ze weerbaarder worden.'

**Onderwijstaak** Izes maakt een "broodje gezond", met een gekookt eitje. Eet ze thuis ook zo lekker en gezond? 'Bij mama altijd en bij papa vaak ook wel.' De kinderen weten wat gezond is en wat niet, en dat heeft een positieve invloed op wat er thuis gegeten wordt. Is zorgen voor een gezonde leefstijl wel een taak van het onderwijs? 'Opgroeien gaat over meer dan school en huiswerk', vindt bestuurder Kruszal. Hendriks vult aan: 'Een gezonde leefstijl gun je iedereen.'

**Eerlijk verhaal** Voor sommige teamleden was het even wennen, vertelt Hendriks. 'Leerkrachten en pedagogisch medewerkers delen meer verantwoordelijkheden voor de groep. Maar het gaat goed. Leerkrachten zijn incidenteel ook betrokken bij het beweegaanbod en geven bijvoorbeeld clinics in sporten die ze zelf graag doen.' Lukt het om het goede voorbeeld te geven met de voeding? Hendriks: 'We kunnen het niet maken om zelf met een stuk vlaai aan de koffie te zitten, terwijl de kinderen met een kiwi voor het raam staan. Je moet een eerlijk verhaal vertellen. Daar hoort trouwens ook bij dat af en toe zondigen best mag. Als het feest is.' Hoe het afliep met die losse tand? Die is eruit. De appel gaf het laatste zetje. ■

Het onderzoek duurde vier jaar. Het is in december 2019 afgerond, de onderzoeksresultaten worden medio 2020 verwacht. Onderwijs, gemeenten en lokale ondernemers zijn in gesprek over de voortzetting.



# Ruimte voor een eigen visie op kwaliteit

**Sinds schooljaar 2017/2018 werkt de Inspectie van het Onderwijs volgens het vernieuwde onderzoekskader. De inspectie wil daarmee bijdragen aan een verbetercultuur binnen besturen en scholen, en hen stimuleren de onderwijskwaliteit op een hoger plan te brengen. Rutger Meijer en Inge de Wolf van de inspectie vertellen over de ervaringen tot nu toe. Hamvraag: leidt het nieuwe toezicht tot beter onderwijs?**

TEKST LISETTE BLANKESTIJN

Meer dan voorheen is het schoolbestuur het startpunt van het inspectietoezicht. Rutger Meijer, directeur Toezicht primair onderwijs en kinderopvang, vindt dat het goed gaat met het vernieuwde toezicht. 'Bij de meeste besturen krijgen we een positief beeld van de bestuurlijke kwaliteitszorg. Ongeveer een vijfde deel heeft meerdere punten te verbeteren en voldoet dus nog niet aan alle wettelijke eisen. Schoolbesturen waarderen ons onderzoek gemiddeld met een 8.'

**Door de hoopel** Inge de Wolf, hoogleraar aan Maastricht University en strategisch inspecteur bij de inspectie, denkt mee over het ontwerp van het toezicht. 'We zagen dat het oude toezicht sleets was geraakt.'



Foto's: Hans Roggen





Rutger Meijer

Omdat we altijd dezelfde methodiek hanteerden, sprongen scholen steeds beter door de inspectiehoepel. Ze werden op papier steeds beter, maar het bezorgde ons buikpijn dat we tegelijkertijd zagen dat de leerprestaties van leerlingen niet verbeterden en dat steeds meer kinderen laaggeletterd de basisschool verlieten.'

**Dialogo** De Wolf licht de veranderingen toe.

'Ten eerste worden besturen directer aangesproken op hun verantwoordelijkheid voor de onderwijskwaliteit. Ten tweede sluiten we meer aan bij de ambities van scholen. Daar komt die hoge waardering voor onze onderzoeken vandaan: afvinklijstjes hebben plaatsgemaakt voor dialoog.' Meijer vult aan: 'We vertrekken niet vanuit een blauwdruk van hoe het zou moeten zijn, maar kijken naar wat er gebeurt bij de besturen en scholen zelf. Het doel is niet om tot een oordeel te komen, maar om goede feedback te kunnen geven. Besturen zijn positief over de deskundigheid van de inspecteurs, en over het feit dat we rekening houden met wat er in een school speelt.' Dat de terugkoppeling van het inspectiebezoek meteen met het hele team wordt gedeeld, wordt ook erg gewaardeerd, weet De Wolf. 'Dat is transparant; we spreken daarmee leraren, ib'ers, schoolleiders en bestuurders aan op hun professionaliteit.'

**Onderwijskwaliteit** Of de nieuwe manier van toezichthouden leidt tot een hogere kwaliteit van het onderwijs is nog niet te zeggen. 'We moeten nog evalueren en laten ook extern wetenschappelijk onderzoek doen naar de effectiviteit van deze manier van toezichthouden', legt Meijer uit. 'Maar als je gelooft dat belonen helpt, dan moet het werken. We leggen de verantwoordelijkheid nu meer bij de mensen die verantwoordelijk zijn, brengen hen in positie en geven ruimte om ambities waar te maken.'

**Verbeterpunten** Midden 2020 worden de eerste rapportages verwacht over de effectiviteit van het vernieuwde toezicht, maar na tweeënhalf jaar tekenen de eerste verbeterpunten zich af. Rutger Meijer noemt enkele voorbeelden. 'Er zijn besturen die de kwaliteitszorg goed voor elkaar hebben, maar waar toch wat misgaat op een school. Wij gaan dan onderzoek doen, en na verloop van tijd kijken we of ze het probleem hebben opgelost. Dat laatste is eigenlijk gek: als je vertrouwen hebt in een bestuur, dan moet je er ook op vertrouwen dat men in staat is om zélf die waarborgfunctie uit te oefenen.' Een logische vervolgstap zou dus zijn om ook die verantwoordelijkheid bij het bestuur te leggen. Ander punt: het financiële toezicht. 'De inspectie kijkt naar continuïteit en rechtmatigheid, maar bestuurders willen laten zien hoe de financiële cijfers hun ambities ondersteunen. Daar kunnen we meer aandacht aan besteden.'





**Bestuurlijke kwaliteitszorg** Voor sommige bestuurders is het wennen dat er geoordeeld wordt over de bestuurlijke kwaliteitszorg. De inspectie ziet hier grote verschillen. Meijer: 'Sommigen zoeken kaders en normen: wat is voldoende en goed? Waar ligt de lat van de inspectie? Maar dat is niet de vraag. Het gaat om: hoe kijk je er zelf naar? Er zijn besturen die vanuit hun eigen verhaal een mooie zelfevaluatie opzetten die niet volgens ons waarderingskader is gemaakt. Wij willen niet voorschrijven hoe je een zelfevaluatie moet maken, want dan vragen we besturen weer door onze hoepel te springen.' De Wolf ziet een duidelijke professionalisering: 'Vroeger was het: "Vertel maar inspectie, hoe zit het met de kwaliteit van mijn school?" Nu doen bestuurders en schoolleiders meer aan intervisie en leunen ze op managementinformatiesystemen. Maar wat stop je daarin en hoe zet je dat om naar beleid? Sommige besturen zijn daar goed in, andere nog niet.'

**Brede definitie** Inge de Wolf is pleitbezorger van een brede definitie van onderwijskwaliteit, bleek onder meer tijdens een congres van de PO-Raad. Vindt zij het huidige inspectiekader breed genoeg? 'Nee, dit kader richt zich slechts op een deel van de onderwijskwaliteit. Steeds meer bestuurders vinden burgerschap en persoonsvorming ook belangrijke onderdelen van kwaliteit. En terecht. Ik zou bestuurders en schoolleiders willen oproepen om na te denken over de vraag: welke vormen van kwaliteit ambieer je op je school of scholen, hoe vul je dit in? Richt je je louter op de referentieniveaus van taal en rekenen of gaat het ook om bijvoorbeeld talentontwikkeling?'

## 'Een open houding, fouten durven maken, van elkaar leren: daar gaan we naar toe'

Steeds meer bestuurders stellen doelen, bedenken hoe ze die gaan evalueren, voeren meer zelf regie: er ontstaat lucht.' Gesprekken met deze bestuurders gaan veel meer over ambities. Het concreet maken van ambities vinden bestuurders vaak nog lastig, weet De Wolf. 'Neem een school met ambities op het terrein van socialisatie of persoonsvorming: wat wil je dan concreet zien? En hoe stuur je daarop? De gesprekken daarover staan nog in de kinderschoenen.' Natuurlijk kampen veel besturen met uitdagingen als krimp en lerarentekort. 'Dat doet wat met de ruimte die je voelt om aan de kwaliteit van je onderwijs te werken', realiseert Meijer zich. 'En toch moet je dat doen. Het feit dat we hier als inspectie nu aandacht aan besteden, is op zichzelf al stimulerend. Besturen zetten al belangrijke stappen. Er is veel belangstelling voor visitaties en het Regie op onderwijskwaliteit-traject van de PO-Raad.'

**Gelijke kansen** Daarnaast vraagt De Wolf om aandacht voor gelijke kansen voor kwetsbare kinderen. 'We moeten verder kijken dan de gemiddelden en kwetsbare groepen niet uit het oog verliezen. Veel dingen gaan goed in het onderwijs, maar op dit punt gaan we achteruit. Laaggeletterdheid neemt toe, en kinderen van lager opgeleide ouders krijgen steeds vaker te lage adviezen. Daarom heeft de onderwijsinspectie een *serious game* ontwikkeld voor de advisering, een spel dat leerkrachten bewustmaakt van een eventuele onbewuste bias in hun advies. Ook onderzoeken we hoe we bestuurders kunnen laten nadenken over maatschappelijke opgaven.' Daarnaast hanteert de inspectie voor het primair onderwijs een nieuw resultatenmodel, vult Meijer aan. 'Dat maakt meer inzichtelijk hoe het gaat met kinderen die niet zo ver komen. Het is ook goed om je school te vergelijken met scholen met een vergelijkbare populatie. Er zijn grote onderlinge verschillen.'



Inge de Wolf

**Openheid** Gegevens uitwisselen, bij elkaar kijken, kritisch naar jezelf kijken: op die manier zouden de zorgwekkende trends in het onderwijs gekeerd moeten kunnen worden, denken Meijer en De Wolf. Meijer: 'Er gebeuren veel mooie dingen. Ik hoop dat scholen en besturen hun openheid verder ontwikkelen en ook bij elkaar gaan kijken. Dan kun je veel meer bereiken dan met een inspectiebezoek.' De Wolf ziet een andere cultuur voor zich, waarin data gedeeld worden en niet in een verantwoordings sfeer gebruikt worden, maar als middel om van elkaar te leren. 'Een open houding, fouten durven maken, van elkaar leren. Dat is de ontwikkelingsrichting voor de komende vijf jaar.' ■



# 'Je kunt brede ontwikkeling wel degelijk zichtbaar maken'

Waar moet goed onderwijs minimaal aan voldoen? Een groep onderwijsbestuurders en schoolleiders verenigd in de expertgroep Onderwijskwaliteit van de PO-Raad, boog zich over die vraag. Zij vinden dat onderwijskwaliteit óók gaat over de brede ontwikkeling van kinderen, en zochten naar een manier om deze ontwikkeling merkbaar en zichtbaar te maken. TEKST MARIJKE NIJBOER

'Als je met mensen praat over onderwijskwaliteit, ontstaan er altijd prachtige, inspirerende gesprekken', zegt Edith van Montfort, bestuurder bij SAAM\* Scholen in Oss. 'Maar zodra je doorpraat over hoe je die kwaliteit toetst, wordt het ingewikkeld. Dan roepen we: ja, maar de context is zo gevarieerd, of: het moet gaan over het individuele kind.' Van Montfort is voorzitter van de expertgroep Onderwijskwaliteit. En die groep dacht: als wij zelf geen uitspraken doen over wat wij minimale kwaliteit vinden, dan gaan anderen het voor ons doen. En dus gingen zij samen op zoek naar een definitie.

Van Montfort: 'Wat ons dreef, was het verlangen om ons te verhouden tot de brede ontwikkeling van kinderen. We wilden daar ook normerend over kunnen praten. We wilden een antwoord formuleren op de Staat van het Onderwijs, waarin vooral gerefereerd wordt aan de harde opbrengsten van het onderwijs.'

**Evidence-informed** De groep besloot om bij haar zoektocht evidence-informed te werken. 'We lieten ons iedere keer goed informeren en formuleerden op basis van gegevens samen een opvatting, visie of actie.' Ze nodigen regelmatig een expert uit. Zo kwam een onderzoeker van de Staat van het Onderwijs vertellen hoe zij en haar collega's omgaan met gegevens. En een OESO-onderzoeker legde uit hoe je de sociaal-emotionele ontwikkeling in beeld kunt brengen. Van Montfort: 'Onderwijskwaliteit moet niet alleen gaan over dat wat meetbaar is, maar ook over wat merkbaar en zichtbaar zou moeten zijn. En daar kun je wel degelijk normen voor stellen.'

'Het verhaal over waar je voor staat, moet helemaal kloppen. En dat pak je er telkens bij'



Edith van Montfort

Met het model Regie op onderwijskwaliteit (zie p. 30) in de hand zetten de leden van de expertgroep elk op papier wat voor hen minimale onderwijskwaliteit is: waar je dat aan ziet, hoe je hier zicht op houdt en hoe je dit verantwoordt. 'Dat hebben we bij elkaar gezet en uitgewerkt. Er ontstond een mooi, overeenkomstig beeld' (zie kader). De expertgroep hanteert voor onderwijskwaliteit de hoofdlijnen van de onderwijspedagoog Gert Biesta: persoonsvorming (door Biesta subjectificatie genoemd), socialisatie en kwalificatie. De kwalificatie spreekt voor zich: 'De basis moet op orde zijn, je moet voldoen aan de kerndoelen.' Op het punt van socialisatie benadrukt zij dat iedereen zich veilig moet weten in de schoolomgeving. Persoonsvorming richt zich, wat de expertgroep betreft, vooral op talentontwikkeling en zelfbewustzijn. 'Ook voor de onderdelen persoonsvorming en kernwaarden moet je ambities formuleren. Als je niet door middel van vragenlijsten of toetsen kunt scoren, zul je moeten benoemen hoe dit dan wél zichtbaar of merkbaar kan zijn binnen de school.'



## DE EXPERTGROEP ONDERWIJSKWALITEIT

De expertgroep Onderwijskwaliteit bestaat uit ruim twintig onderwijsbestuurders, schoolleiders en enkele medewerkers van de PO-Raad. De leden komen uit het hele land, vanuit besturen van verschillende groottes en denominaties. De groep adviseert het bestuur van de PO-Raad gedurende de looptijd van de strategische agenda gevraagd en ongevraagd op de vijf lijnen van de agenda. Haar taak is ook om vraagstukken te agenderen die de leden aandragen.

**Samen verantwoordelijk** Daarnaast benadrukt de expertgroep dat de kwaliteitscultuur op orde moet zijn. 'Mensen binnen de stichting moeten zich collectief verantwoordelijk voelen voor de kwaliteit. En het verhaal over waar je voor staat, moet helemaal kloppen. Een stichting moet scherp voor ogen hebben wat hun uitgangspunt is. Alles wat ze doen, moeten ze daar keer op keer aan verbinden. Er moet congruentie zijn tussen wat je zegt en wat je doet.' SAAM\*, Van Montforts organisatie, beschreef de eigen strategie op één A-4tje. 'Bij alles wat we doen, ligt dat letterlijk op tafel. Als iemand een idee heeft of wanneer er beleid moet worden ontwikkeld, toetsen we: sluit dit aan bij ons verhaal? Je moet je verhaal iedere keer samen levend houden en voorleven. Een lid van de expertgroep zei heel treffend: "Je moet je didactische en pedagogische huisstijl actueel houden". Keer op keer toets je wat je doet aan wat je wil bereiken.'

**Duurzaam** Dat toetsen, doe je in een cyclisch proces. 'Steeds evalueer en bewijs je dat je aan de gestelde doelen werkt. Als je je telkens blijft verhouden tot je basisverhaal, ben je bezig met een duurzame ontwikkeling. Zo voorkom je ook dat er telkens losse ideeën de school binnen vliegen.'

Je verantwoordt je ook vanuit datzelfde verhaal. 'Wij zijn allerlei partijen verantwoording schuldig over de kwaliteit van ons werk. Daarbij hanteren we een professionele dialoog. Dat gesprek voeren we met iedereen: stakeholders, kinderen, ouders, met elkaar. Iedere keer weer verhouden we ons tot onze opdracht.'

'Kwaliteit' gaat ook over het proces, zegt Van Montfort. 'Bijvoorbeeld dat de definitie van goed onderwijs gedragen wordt door de hele school, dat je het in de school terughooft, -ziet en -leest. We moeten elkaar ook de maat nemen over wat kwaliteit is.' Ze geeft een voorbeeld: 'Veel scholen werken met kindgesprekken. Dan kun je vragen: is dat gesprek van kwaliteit? Hoe weet je dat? Geef je het kind de ruimte om zich te verhouden tot de doelen die hij had moeten bereiken? Wat is de input van de ouder of het kind zelf?'

Van Montfort: 'Je kunt wel degelijk kwaliteitsuitspraken doen over de meer procesmatige en zachte kant van het onderwijs. Daar moeten we ons op toeleggen. We willen zelfbewuste kinderen en zelfbewuste professionals. Dat begint ermee dat zij zichzelf normen kunnen stellen voor de kwaliteit van hun werk. Wij willen samen definiëren wanneer we tevreden zijn, op het niveau van kind, klas, school en bestuur. Zo laten wij als sterke sector zien wat we écht van belang vinden!' ■

### DEFINITIE VAN ONDERWIJSKWALITEIT:

#### Kwalificatie:

- Basis op orde
- Kerndoelen als uitgangspunt

#### Persoonsvorming:

- Talentontwikkeling
- Zelfbewustzijn

#### Socialisatie:

- Veiligheid als voorwaarde

#### Kernwaarden:

- Het verhaal moet kloppen in alle lagen
- Ambitieuze zijn
- De ambities volg je meetbaar, merkbaar, zichtbaar

#### Kwaliteitscultuur:

- Collectief verantwoordelijk
- Autonome professional met verantwoordelijkheid voor de doorgaande lijn

### ZICHT KRIJGEN OP ONDERWIJSKWALITEIT:

#### Norm:

- Passend bij de ambitie
- Uitspreken wanneer je tevreden bent, met alle betrokkenen

#### Cyclisch werken:

- Planmatig
- Duurzaam: in proces
- Inhoudelijke keuzes, systematisch onderzoeken
- Pedagogisch-didactische huisstijl in beeld.





EENBES HAALT OOK EXTERNE AUDITOREN BINNEN

# Alle lagen van de organisatie dragen bij aan de kwaliteit

**De Brabantse stichting Eenbes telt 26 basisscholen in de omgeving van Geldrop-Mierlo, Heeze, Laarbeek en Nuenen. Hoe werken zij samen aan kwaliteit? En wat zijn daarbij de rollen van de schoolleider, het bestuur en de Raad van Toezicht?**

TEKST MIRJAM JANSSEN

'Eenbes-scholen zijn er voor alle kinderen', zegt bestuurder Wim Klaassen. 'Wij gaan zover als we kunnen om onze leerlingen te bieden wat ze nodig hebben. Vrijwel alle kinderen kunnen daardoor op hun eigen school blijven. En lukt dat toch niet, dan is er het vangnet van onze school voor speciaal basisonderwijs. Onderwijs moet niet alleen uitgaan van een aanbod, maar ook van een behoefte. Dan kom je veel verder.'

Op basis van dit uitgangspunt werken alle geledingen van Eenbes samen aan een uitgebreid kwaliteitssysteem. Dat begint al in de klas, vertelt Marc Smits, hoofd onderwijs en ontwikkeling. 'Leerkrachten en directeur zijn samen bepalend voor de leskwaliteit. Daarom werken we aan professionalisering door onze medewerkers te coachen en opleidingen te laten volgen. Eenbes kent expertisenetwerken van collega's met dezelfde specialisaties, bijvoorbeeld taal, rekenen of interne begeleiding. Zij vormen lerende netwerken, die gebruikmaken van elkaars ervaringen. Verder geven orthopedagogen en coaches begeleiding in de klas.'

Eens per twee jaar doet Eenbes een tevredenheidsonderzoek onder de teams, ouders en kinderen uit groep 6, 7 en 8. 'Dat geeft overzicht en laat trends zien,' vertelt Smits. 'Zo gaven de kinderen in 2017 aan dat de ICT-voorzieningen beter konden. Daarin hebben we inmiddels geïnvesteerd en dat is een goede zet geweest.'



**Feedback** Verder zijn interne audits en visitaties binnen Eenbes belangrijke middelen om kwaliteit aan te jagen. De visitaties vinden eens in de vier jaar plaats. Een team bestaande uit directeuren en ib'-ers van drie collega-scholen en een medewerker van de projectgroep Opbrengstgericht werken gaan dan naar een school van Eenbes. Ze bezoeken klassen en spreken met de directeur, ib'er, het team en leerlingen.

Wendy Hollanders is betrokken bij dit systeem als directeur van kindcentrum De Vlinder in Geldrop én als interne auditor. 'Tijdens een visitatie kijken we hoe een school ervoor staat, in hoeverre plannen zijn uitgevoerd. Vervolgens kan een school de conclusies uit de visitatie gebruiken bij de voorbereiding op de audit, die net als de visitatie ook eens per vier jaar plaatsvindt. We kijken onder meer hoe het staat met de ambities en doelen van een school, met opbrengstgericht werken en met de aandacht voor de leerlingen. We gaan natuurlijk ook na of een school voldoet aan de eisen van de onderwijsinspectie.'

Een visitatie is laagdrempelig, geeft feedback en laat zien waar een school nog aan moet werken. Een audit, die twee jaar later wordt uitgevoerd, is officieel. Er gaat een verslag naar de bestuurder. De directeur van de school schrijft een reactie op dit verslag en spreekt erover met de bestuurder. Als er veel aandachtspunten zijn, wordt gezamenlijk onderzocht wat beter kan.

**Externe blik** 'In elk auditteam loopt iemand van buiten mee,' vertelt Klaassen. 'Zo krijgen we ook een externe blik op onze scholen. Op die manier voorkom je dat een auditteam een slager wordt die zijn eigen vlees keurt. Daarom evalueren we ook twee keer per jaar met onze auditteams. Daarnaast willen we samen met andere schoolbesturen auditteams gaan opzetten. Door onze aanpak zijn prachtige verbindingen ontstaan. Om te beginnen



Wendy Hollanders

horizontaal in de expertisenetwerken. Maar ook verticaal, waarbij mensen met verschillende functies samenwerken. We hechten veel waarde aan het adagium "autonomie in verbondenheid". Elk van onze 26 scholen heeft de ruimte zelf keuzes te maken, binnen de kaders van de stichting. Auditteams houden daar rekening mee bij hun beoordeling.' Eenbes werkt sinds vijf jaar met dit auditsysteem. Scholen zijn er volgens Hollanders aan gewend geraakt hun kwaliteit te verantwoorden en te waarborgen. De Vlinder gebruikt de methodiek van Stichting Leerkracht, onder het

'In elk auditteam loopt iemand van buiten mee. Zo krijgen we ook een externe blik op onze scholen'



Wim Klaassen en Marc Smits



motto "elke dag een beetje beter". 'We hebben een verbetercultuur gecreëerd', zegt Hollanders. 'Zo vergaderen we niet meer, maar houden we eens per week een bordsessie met kleine actiepunten. De sessie duurt vijftien minuten, daarna maken we een lesontwerp. Leerkrachten werken daarin een thema uit voor hun klas. Ook gaan ze bij elkaar op lesbezoek om feedback te geven.'

In 2018 maakte Hollanders als directeur zelf een audit mee, en dat was leerzaam. 'Aandachtspunten waren dat we meer aansluiting moeten zoeken bij kinderen die minder goed of juist heel goed kunnen leren en dat meer zelfsturing van de kinderen nodig is. Daar zetten we nu extra op in.'

**Professioneel toezicht** Eenbes stelt per vier jaar een koersplan op, waarin het bestuur vastlegt waar de organisatie naartoe wil. In het plan voor 2020-2024 is er extra aandacht voor het werkklimaat en de werkdruk. Klaassen: 'Die proberen we zo laag mogelijk te houden, met zo min mogelijk regeldruk en afvinklijstjes. We kijken wat echt nodig is.' Marc Smits vult aan: 'We zijn trots op onze medewerkers die in deze moeilijke tijd van lerarentekorten alles doen voor onze leerlingen. In 2019 hadden we 200 ziekmeldingen; uiteindelijk is negen keer een groep naar huis gestuurd. Verder hebben de teams alles zelf opgelost en toch de kwaliteit vastgehouden.' Het bestuur wordt nauwlettend gevolgd door de raad van toezicht. 'Hun benadering is professioneel en kritisch,' vindt Klaassen. 'Ze bevragen mij voortdurend over de doelen en de focus van Eenbes.'

**'We vergaderen niet meer, maar houden eens per week een bordsessie met kleine actiepunten'**

Een van de leden is Jan Rijkers, die na een lange carrière in het onderwijs en bij de onderwijsinspectie nog onverminderd ambitieus is. 'We houden ons niet alleen bezig met het "gewone" interne toezicht,' vertelt hij. 'We kijken



Jan Rijkers

als raad ook naar ons eigen functioneren. We bespreken waar we op gaan letten en hoe wij kunnen bijdragen aan de kwaliteit van het onderwijs. Bij alles vragen wij ons af: wat schiet de leerling ermee op? We gaan na hoe het koersplan uitpakt en bespreken dat met schoolbestuur en andere belanghebbenden, zoals ouders en personeel. In ons oordeel betrekken we

verschillende indicatoren: natuurlijk de resultaten van de eindtoetsen, maar we kijken ook naar het welbevinden van leerlingen, ouders en personeel en uiteraard naar de financiële situatie. En we denken mee over wat er verder kan verbeteren. Zo willen we een beter beeld krijgen van hoe Eenbes-leerlingen het in het vervolgonderwijs doen. We willen weten of de adviezen in groep acht waargemaakt zijn en nagaan op welk niveau leerlingen zitten in het derde jaar van het voortgezet onderwijs.'

De RvT bepaalt het beleid niet, benadrukt Rijkers.

'In principe houden we alleen toezicht. Toch proberen we met het bestuur ook "met-de-benen-op-tafel-momenten" in te lassen, waarop we praten over het onderwijs en mogelijke ontwikkelingen in bredere zin. Welke maatschappelijke ontwikkelingen komen er op ons af? En wat betekent dat voor ons onderwijs? Vanuit dit bredere perspectief kun je ook werken aan kwaliteit.' ■

## PO-RAAD INITIEERT ONTWIKKELGROEPEN

De PO-Raad heeft samen met de AVS en VTOI-NVTK ontwikkelgroepen opgezet. Schoolbesturen gaan daarin samen met een schoolleider of toezichthouder in gesprek over de manier waarop ze de kwaliteit van hun onderwijs kunnen versterken. De PO-Raad heeft dit project opgezet naar aanleiding van een advies van

de Monitorcommissie Goed Bestuur. Deze commissie raadde de PO-Raad aan de regie te nemen bij de professionalisering en samenwerking van schoolbestuurders en intern toezichthouders. Via dit project wil de PO-Raad de ondersteuningsbehoeften van schoolbesturen in kaart brengen. Goede voorbeelden en

opbrengsten van de ontwikkelgroepen worden gepubliceerd. Verder organiseert de PO-Raad samen met de AVS en VTOI-NVTK studiemiddagen waarop het samenspel tussen schoolbestuurders, toezichthouders en schoolleiders aan de orde komt.



zelfvertrouwen  
= geloven dat je  
iets kan.

EEN 4?!?

?

ALS U WILT DAT IK  
ZELFVERTROUWEN KRIJG,  
KUNT U DAAR BETER  
EEN 7 VAN MAKEN...



# 'Onderwijskwaliteit' krijgt steeds een nieuwe invulling

Als je terugkijkt naar hoe het begrip onderwijskwaliteit zich heeft ontwikkeld, zie je dat de visie hierop door de jaren heen steeds is veranderd. Het is een politiek concept, zegt prof. dr. Eddie Denessen: als samenleving moeten we het eens zien te worden over wat kwaliteit is. Onderwijsadviseur Ellen Tomberg voorspelt dat de inspectie nog meer toezicht op maat zal gaan houden en de rol van kritische vriend verder zal uitbouwen.



Prof. dr. Eddie Denessen, hoogleraar aan de Universiteit Leiden en onderwijskundige en universitair hoofddocent aan de Radboud Universiteit:

## 'Onderwijskwaliteit is een politiek concept'

'Kwaliteit van onderwijs is eigenlijk een heel politiek concept. innen de democratie moeten we het als samenleving over de invulling hiervan eens zien te worden. Als overheid stuur je op onderwijskwaliteit door de doelen van het onderwijs te formuleren in de wet. Als onderwijsinstelling kun je nadenken over hoe je dat invult, vanuit jouw pedagogische visie. Visieteksten, schoolplannen, overheidsdocumenten: daarmee moeten we het doen. En met het inspectiekader, dat kijkt naar bepaalde kenmerken van kwaliteit. Het inspectiekader is een uitvloeisel van wat wij als democratie onder kwaliteit verstaan. De overheid stuurt de inspectie aan om daarnaar te kijken.'

### 'Differentiëren vergroot verschillen'

'Het differentiëren is lang als een kwaliteitskenmerk gezien, maar gaandeweg zien we dat dit ook negatieve kanten heeft. Je maakt namelijk ook verschil tussen leerlingen van verschillende sociaal-culturele en sociaal-economische achtergronden. In het vmbo zitten veel kinderen van laagopgeleide ouders. Zij krijgen onderwijs dat zogenaamd bij hun niveau past. Daarmee krijgen ze ook te weinig uitdaging en mogelijkheden om zich te ontwikkelen naar een hoger niveau. Uit onderzoek blijkt dat het werken in niveaugroepen verschillen vergroot. In niveaugroepen ontstaan allerlei mechanismen. Het onderwijs in de laagste groep is minder uitdagend, kinderen leren minder van elkaar, het is een stroom waar ze niet uit komen. Mettertijd worden de verschillen tussen de niveaugroepen steeds

groter. Kinderen zitten uiteindelijk gevangen in hun eigen stroom. Dit is één van de verklaringen voor de toegenomen kansongelijkheid in het onderwijs. We stoppen kinderen te snel weg in bepaalde groepjes. In landen waar ze dat later doen, zie je veel meer mobiliteit.'

### Wisselende groepjes

'We moeten veel flexibeler omgaan met verschillen tussen leerlingen. Laat ze niet alles in hetzelfde groepje doen. Maak van zo'n groepje geen sociale entiteit, want zo creëer je segregatie. Leerlingen werken voor een bepaalde taak in een groepje en daarna bestaat dat groepje niet meer. De leerkracht hoeft ook niet bij elke taak te bepalen wie in welk groepje hoort. Uit onderzoek blijkt dat leerkrachten niet goed in staat zijn om het niveau van leerlingen te bepalen; daarbij spelen allerlei vooroordelen mee. Laat het differentiëren maar wat meer aan leerlingen zelf over. En blijf discussiëren over onderwijskwaliteit. Dan blijft het ook een onderwerp voor de onderwijspolitiek. We zullen het hier als samenleving nooit over eens zijn. Heb ook oog voor de negatieve effecten van wat jij denkt dat goed onderwijs is. Alle vormen van onderwijs hebben voor- en nadelen. Nadelen kunnen bijvoorbeeld te maken hebben met het cognitieve functioneren van leerlingen, sociale vaardigheden, maatschappelijke effecten. Goed onderwijs is een heilige graal die we nooit zullen vinden. Maar we moeten hier wel naar blijven zoeken.' ■





# 'Aandacht voor kwaliteit' zag er steeds anders uit

Het begrip 'onderwijskwaliteit' bestaat nog niet eens zo lang. Pas begin jaren tachtig gingen adviesorganen van de toenmalige minister op zoek naar wat dit zou kunnen inhouden en hoe de overheid dit zou kunnen stimuleren. De toenmalige wetten draaiden om 'deugdelijkheid van onderwijs' en regelden vooral procesvoorschriften. Eind jaren zestig verschoof de balans van volgend onderwijsbeleid naar een meer sturend, door de sociale wetenschappen ondersteund onderwijsbeleid. Zo werd in 1968 de Mammoetwet ingevoerd. Midden jaren '70 werden maatschappelijke thema's gepolitiseerd, zoals: 'gelijke kansen in het onderwijs'.

## Effectiviteit

In mei 1988 verscheen de notitie 'De school op weg naar 2000. Een besturingsfilosofie voor de negentiger jaren', onder onderwijsminister Wim Deetman. De overheid ging zich meer richten op de effectiviteit van beleidsmaatregelen. De onderwijskwaliteit werd gestimuleerd met outputfinanciering en wettelijk vastgelegde eindtermen/kerndoelen.

Pas in 1998 verscheen de eerste kwaliteitswet in de Staatscourant. Kwaliteitszorg werd wettelijk verplicht en er kwamen voorschriften voor het schoolplan, de schoolgids en de klachtenregeling voor ouders. Tussen 1988 en 1998 overlegden kabinetten veelvuldig met de

onderwijsorganisaties over de marges waarbinnen overheid en scholen zich konden bewegen. Het 'Schevenings Akkoord' (november 1992) bevatte 'richtinggevende uitspraken' tussen overheid en onderwijsveld.

## Proportionaliteit

Het debat over onderwijskwaliteit leidde tot aanpassing van inspectietoezicht. Het extern toezicht veranderde op deze punten:

- aanspreekpunt (eerst schooldirecteur, nu schoolbestuur),
- taken van de inspectie (toezicht en wel/geen adviseur van de school)
- focus van toezicht (gesegmenteerd/deelonderzoeken/integraal, en: gericht op onderpresteren/excellentie).

Met de Wet Onderwijs Toezicht (2002) wijzigde de taak van de inspectie. Nieuw was bijvoorbeeld het proportionaliteitsprincipe. Bij het risicogestuurd extern toezicht combineren inspectie en accountantsdienst hun waarnemingen om nog beter zicht te hebben op mogelijke risico's. De overheid intensiverde geleidelijk haar betrokkenheid op het gebied van onderwijskwaliteit. ■

De bovenstaande tekst is een ingekorte versie van een artikel door Harm Klifman. Redactie en interviews: Marijke Nijboer.

**Ellen Tomberg, senior adviseur bij B&T, begeleider van processen gericht op onderwijskwaliteit:**

## 'De rol van kritische vriend wordt steeds belangrijker'

"Voorheen kon de inspectie nog wel eens iets vinden waarbij je dacht: past dit wel bij jullie opdracht? Die opdracht is nu, door de splitsing in twee functies, veel duidelijker geworden. De inspectie waarborgt allereerst de basiskwaliteit. Is datgene waar de wetgeving om vraagt, ook zichtbaar op de scholen? Daarbij spreken de inspecteurs nu eerst het schoolbestuur aan op zijn verantwoordelijkheid. Vervolgens toetsen inspecteurs dat op de verschillende scholen. Ze halen als het ware een prikker door de organisatie en kijken bij alle lagen of daar hetzelfde verhaal wordt verteld. De tweede taak van de inspectie is het stimuleren van

scholen om eigen ambities te formuleren. De inspectie helpt hen vooruit en stelt een mogelijke volgende stap voor. In deze rol is de inspectie een kritische vriend die jou kritisch bevraagt en vooruithelpt. Dat zorgt voor een heel ander gesprek.

Ik verwacht dat de inspectie nog veel meer toezicht op maat gaat doen. Bij scholen die voldoen aan de deugdelijkheidseisen, zal de rol van kritische vriend nog veel groter worden. De inspectie zal ook nog sterker gaan kijken naar hoe de school kinderen vormt als persoon. De vraag is: welke norm gebruik je daarbij? Ik denk dat die discussie vaker gevoerd gaat worden.' ■



De PO-Raad startte in 2009 met Goed worden goed blijven om de kwaliteit van zeer zwakke scholen weer op orde te krijgen. Ook onvoldoende scholen kloppen aan bij het programma. Zo'n 750 scholen klommen met hulp van dit programma uit de put. Twee derde van de zeer zwakke scholen wordt na een jaar 'onvoldoende', een derde gaat in een jaar tijd naar basisniveau. Hoe ziet dat verbeterproces eruit en hoe zorgen scholen daarna dat ze goed blijven?

TEKST MARIJKE NIJBOER

# Hoe zeer zwakke scholen de weg omhoog vinden

Als een expert van het programma een school binnenkomt, is het team doorgaans in *shock*. De inspectie heeft net het oordeel 'zeer zwak' geveld. Er is verdriet, er is verzet. Maar vaak is er ook alweer vechtlust. Scholen kiezen zélf voor deelname aan Goed worden goed blijven (GWGB). En natuurlijk is er een stok achter de deur: als de school in één jaar niet verbetert, wordt het toezicht nog zwaarder en uiteindelijk, als allerlaatste middel, gaat de subsidiekraan dicht.

Projectleider Anneke van der Linde: 'Bij elke deelnemende school is de hamvraag: waarom is het hier niet gelukt, met deze populatie, dit team, deze schoolleider, in deze context? We proberen de oorzaken te vinden en aan te pakken.' Zijzelf of een van de andere twee leden van het kernteam doet een intake met de directeur en bestuurder. 'We bespreken de situatie van de school en wij vertellen wat we kunnen doen. We matchen zorgvuldig. Als op een school een kwetsbare directeur zit, sturen we er geen rauwdouwer heen.'

GWGB beschikt over een pool van vijftig experts, allemaal onderwijskundigen, die kunnen worden ingezet als analist of vliegenier. Een analist zorgt dat er binnen een maand een verdiepende analyse op tafel ligt. Dat wordt grondig aangepakt: hij\* gaat in gesprek met de directeur, ib'er, individuele teamleden en het complete team, bestuur, de medewerker kwaliteitszorg, ouders en kinderen. De analist bezoekt ook verschillende klassen, bij voorkeur samen met de ib'er of de schooldirecteur. En hij bestudeert het leerlingvolgsysteem. Van der Linde: 'Hij vraagt aan iedereen: wat heb je nodig om het hier te verbeteren?'



Anneke van der Linden

**Verbeterplan** De vliegenier, een ervaren schoolbegeleider, maakt samen met de school een verbeterplan. Hij kijkt hoe de school er weer bovenop te helpen is. Er gaat veel aandacht naar het didactisch handelen. De vliegenier wijdt bijvoorbeeld een teambijeenkomst aan hoe een goede les eruit ziet: welke elementen willen we terugzien? Waar maken we gebruik van? En wat vinden wij didactisch handelen? De directeur en vliegenier gaan samen bij alle leerkrachten lessen volgen. 'Zo wordt duidelijk wie de meeste ondersteuning nodig heeft.'

\* Waar 'hij' staat, wordt hij/zij bedoeld.





Foto: Jan van der Meijde.  
De school op deze foto doet niet mee aan het programma Goed worden goed blijven.

Zij maken samen een plan voor wie op welke punten moet worden begeleid. De zwakke broeders worden intensief begeleid, of op een andere school met een sterk team geplaatst, eventueel met een duo-partner.'

De aandachtspunten van de Vliegende Brigade zijn niet één op één dezelfde als die van de inspectie. 'De inspectie kijkt of de kwaliteitszorg op orde is; wij kijken meer naar de context. En we zijn heel pragmatisch bezig; we kijken bijvoorbeeld of de ib'er is toegerust op haar taak. Zo niet, dan zoeken we een externe ib'er die helpt om de zorgstructuur op te zetten. We brengen altijd de verandercapaciteit in kaart. Als het nodig is, zeggen wij tegen het bestuur: jullie gaan het niet redden met deze mensen, grijp in.'

Bij de start van GWGB in 2009 waren er ruim honderd zeer zwakke scholen. In 2011 was dit aantal gehalveerd en in 2012 waren het er nog 20. 'Maar dat komt niet alleen door onze inzet', relativeert Van der Linde. 'De aandacht voor onderwijskwaliteit is enorm gegroeid. Er kunnen allerlei redenen zijn waarom een school minder goed functioneert en daar wordt door de betrokkenen heel hard aan gewerkt.'

## 'De hamvraag is: waarom is het hier niet gelukt, met deze populatie, dit team, deze schoolleider, in deze context?'

**Didactisch handelen** De meest voorkomende oorzaak van haperende onderwijskwaliteit is het didactisch handelen. Is dat niet iets wat elke leerkracht in de opleiding meekrijgt? Van der Linde: 'De eisen die op dit punt worden gesteld, gaan verder dan wat de pabo leert. Soms zien de lessen er op zich heel leuk uit, maar wordt er onvoldoende rekening gehouden met niveauverschillen. Dit kun je de opleiding niet kwalijk nemen. Zulke complexe vaardigheden moeten in de loop van de tijd groeien.' Scholen vinden het vaak ook moeilijk om zicht op de ontwikkeling van leerlingen te houden. GWGB onderscheidt bij deze vaardigheid vier niveaus. De eerste twee stappen lukken vaak nog wel: het met behulp van het leerlingvolgsysteem systematisch verzamelen van informatie over



kennis en vaardigheden van leerlingen; en het vergelijken van deze informatie met de verwachte ontwikkeling. Maar stap 3 en 4 vinden veel scholen lastig: analyseren waar de ontwikkeling stagneert, en bepalen hoe die achterstand kan worden verholpen.

**Onderwijskundig leiderschap** Andere veel voorkomende oorzaken van kwaliteitsproblemen zijn de cultuur en werkwijze, en het onderwijskundig leiderschap. 'Op veel onvoldoende en zeer zwakke scholen is de aansturing niet goed', zegt Van der Linde. 'Soms zitten daar na veel directiewisselingen nu interimers. Het rommelt er en goede leerkrachten vertrekken.' De vliegenier ondersteunt de schoolleider bij het zicht krijgen op het 'hele plaatje'. 'Wij bespreken ook met de bestuurders wat zij kunnen betekenen. Zij kunnen geld vrijmaken, extra leerkrachten inzetten, de directeur ondersteunen, interveniëren. Soms is het nodig dat het bestuur drastisch ingrijpt, dan moet bijvoorbeeld de directeur naar een andere plek. Heel soms lukt het echt niet en gaat een school uiteindelijk fuseren of sluiten.'



Foto: Jan van der Meijde

Maar de meeste zeer zwakke scholen gaan dankzij het verbeterplan vooruit: twee derde wordt na een jaar 'onvoldoende'. De Vliegende Brigade blijft daarna soms nog om toe te werken naar het basisniveau. Een derde van de zeer zwakke scholen gaat in een jaar tijd naar basisniveau.

**Lerarentekort** Sinds zomer 2017 nam het aantal zeer zwakke scholen weer toe, van ongeveer 17 naar 31 op 1 december 2019. Dat komt vooral door het nieuwe inspectietoezicht, zegt Van der Linde. 'De indicatoren zijn anders ingericht; er wordt nu breder gekeken naar onderwijskwaliteit en daar waren veel scholen nog niet op ingesteld.' Daarnaast ziet ze nog twee oorzaken. 'Bij 46% van de zeer zwakke scholen speelt onderbezetting van het team mee. We zien steeds meer scholen waar het lerarentekort het onderliggende probleem is.' Een andere oorzaak is de opkomst van veel nieuwe conceptscholen. 'Het is goed dat scholen kiezen voor een andere vorm van onderwijs, maar ze moeten goed nadenken over waaróm ze anders willen werken. Zit daar een goed doordachte visie achter, of moeten ze van hun bestuur hippe onderwijsateliers inzetten voor de concurrentie? In dat laatste geval heb je de poppen aan het dansen.'

**Goed blijven** Het is fantastisch wanneer het een school lukt om uit het dal te komen. Hoe zorg je daarna dat de onderwijskwaliteit goed blijft? Van der Linde: 'De vliegenier borgt samen met de school de verbeteringen. Bij het afrondende gesprek bespreken we ook uitgebreid hoe de school op de juiste koers kan blijven. We zien gelukkig heel weinig scholen terugvallen. Het is ook mooi om te zien dat een verbetertraject van een zeer zwakke school nauwkeurig wordt gevolgd door de collega-directeuren binnen een bestuur. De collega's willen vaak weten wat precies het probleem was en welke stappen de school zet om er weer bovenop te komen. Zo ziet je dat een verbetertraject verder gaat dan alleen de kwaliteitsverbetering van een enkele school.'

## De meest voorkomende oorzaak van haperende onderwijskwaliteit is het didactisch handelen

Verder verzorgt GWGB sinds kort ook bestuurlijke ondersteuning. 'Met name bij kleinere besturen is er soms onvoldoende zicht op de kwaliteit van de scholen en geen bestuurlijke kwaliteitszorg.' Experts helpen de bestuurders zicht te krijgen op wat van hen wordt verwacht op het punt van kwaliteitszorg, en om die zorg goed in te richten, afgestemd op het nieuwe inspectiekader. ■

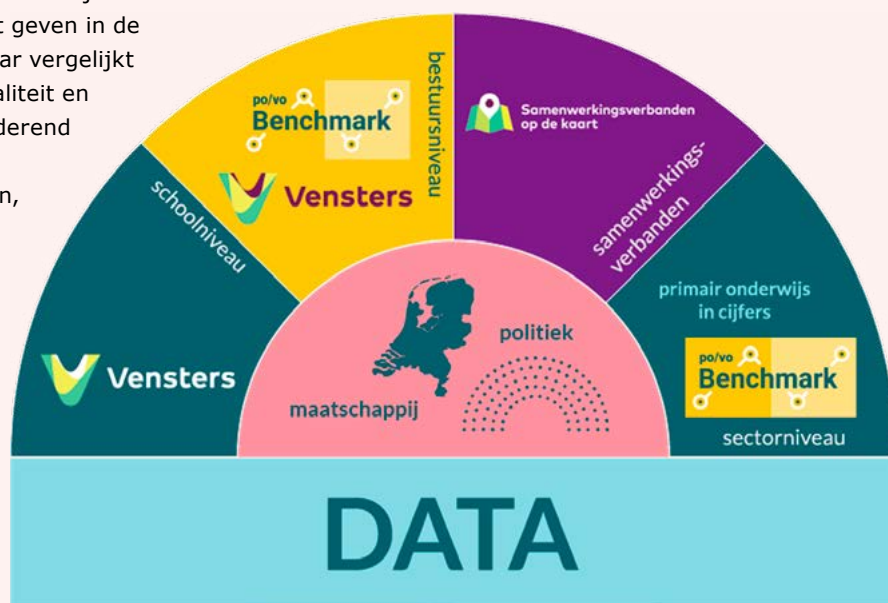


# Benchmark



Leren van elkaar, het versterken van de verantwoording en als sector ons eigen verhaal vertellen. Dat is waarom de PO-Raad en VO-raad werken aan de ontwikkeling van een benchmark voor het primair en voortgezet onderwijs. Deze benchmark moet onder andere meer inzicht geven in de inzet van personeel van schoolbesturen maar vergelijkt daarnaast ook elementen van onderwijskwaliteit en inzet van middelen van besturen in het funderend onderwijs. Dat maakt het mogelijk om een rijker gesprek te voeren met ouders, leraren, leerlingen, toezichthouders, politiek en maatschappij. Doordat schoolbesturen van elkaar leren, wordt ook de sector als geheel beter.

Een eerste versie van de benchmark is in het najaar van 2020 gereed. De daaropvolgende jaren zullen worden gebruikt om het instrument verder te ontwikkelen.

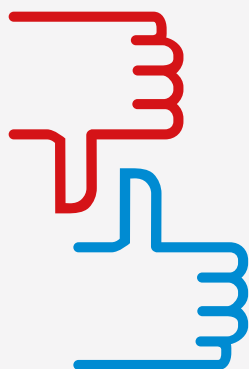


Hoe de PO-Raad werkt aan een betere sector en meer zicht op en inzicht in wat we doen en hoe.

# Kwaliteit niet op orde?



## Goed worden en goed blijven helpt besturen (en scholen)



**Heeft jouw bestuur van de Inspectie van het Onderwijs op één of meer kwaliteitsstandaarden een onvoldoende gekregen? Dan kun je misschien wel ondersteuning gebruiken van het programma Goed worden en goed blijven (GWGB) voor besturen, een programma van de PO-Raad.**

Deze ondersteuning bestaat uit een nadere analyse van de geconstateerde tekorten en/of ondersteuning bij het adequaat uitvoeren van de herstelopdracht.

### Meer weten?

Voor meer informatie kun je contact opnemen met projectleider Goed worden en goed blijven Anneke van der Linde. Stuur daarvoor een e-mail aan [a.vanderlinde@poraad.nl](mailto:a.vanderlinde@poraad.nl).

Goed worden en goed blijven is er overigens ook nog gewoon voor scholen die een 'onvoldoende of 'zeer zwakke' beoordeling hebben gekregen. Meld je bij Anneke als je hiervoor belangstelling hebt.



# 'Kwaliteitszorg is van iedereen'

**Het model Regie op Onderwijskwaliteit biedt handvatten voor goede gesprekken over de onderwijskwaliteit. Daarmee kan de kwaliteitszorg systematisch worden gevolgd. Elles Vogt, beleidsadviseur kwaliteitszorg bij SPVOZN: 'De vragen zijn veelomvattend en dekkend. We gebruiken het model om het gesprek vorm te geven.'**

TEKST SUSAN DE BOER

Natuurlijk is het essentieel dat alle scholen aan de wettelijk vastgelegde basiskwaliteit voldoen, maar schoolbesturen leggen de lat hoger. In de strategische agenda voor 2018-2021 'Samen werken aan goed onderwijs' heeft de PO-Raad de ambities neergelegd voor de onderwijskwaliteit die de besturen gezamenlijk nastreven. In deze strategische agenda geeft de PO-Raad aan toe te willen naar een zelfbewust schoolbestuur, dat eigen ambities formuleert en volgens een vaste kwaliteitscyclus onderzoekt wat beter kan en beter moet. Door volgens eigen kwaliteitsnormen te werken, ervoor te zorgen dat het onderwijs voldoet aan de wettelijke deugdelijkheidseisen, en zichtbaar te maken hoe wordt gestuurd op onderwijskwaliteit, realiseert ieder schoolbestuur een betekenisvol onderwijsaanbod voor kind en maatschappij.

**Instrumenten** De PO-Raad heeft twee instrumenten uitgebracht om schoolbesturen te ondersteunen bij het invullen van de kwaliteitsambities. De eerste, 'Stap voor stap naar schooleigen normen', is een handreiking waarin een school in vier stappen naar het bepalen van schooleigen normen wordt geleid. Het stappenplan past bij het interactieve instrument 'model Regie op Onderwijskwaliteit'. Dit model bestaat uit vier pijlers. Eén van die pijlers is het definiëren van onderwijskwaliteit en het stappenplan kan worden gebruikt als een manier om hieraan handen en voeten te geven.



Elles Vogt

**Enthousiast** Een schoolbestuur dat het model Regie op Onderwijskwaliteit enthousiast omarmt, is de Stichting Primair en Voortgezet Onderwijs Zuid-Nederland (SPVOZN). Deze stichting omvat drie schoollocaties: twee locaties van het Stedelijk College Eindhoven (SCE) en de International School Eindhoven (ISE). De ISE bestaat uit een Primary School waar Nederlandstalig en Engelstalig primair onderwijs wordt verzorgd, en een Secondary School.



De stichting staat voor excellent onderwijs in een internationale topregio. 'We hebben een breed gedragen en ambitieus schoolplan voor 2018 tot 2020 ontwikkeld', vertelt Elles Vogt, beleidsadviseur onderwijskwaliteit.

'In werkbijeenkomsten, studiedagen en andere sessies met zowel interne als externe partners, zoals ouders en het bedrijfsleven, hebben we bouwstenen van het schoolplan opgehaald. De schoollocaties hebben in het plan een eigen deel, waarin de ambities voor die locatie zijn vastgelegd, samenhangend met de eigen populatie en de schooleigen context. Voor de internationale school ligt dat bijvoorbeeld anders dan voor het SCE.'

**Evalueren** Elles Vogt maakte kennis met het model Regie op Onderwijskwaliteit toen het schoolplan net af was. 'We hadden de pijler "definiëren" goed kunnen gebruiken bij het opstellen van het schoolplan. Bij het opstellen daarvan hadden wij ongeveer dezelfde vragen: wat is goed onderwijs, met welke kennis en vaardigheden willen we onze leerlingen toerusten? Wij hebben bijvoorbeeld zes leerlingcompetenties geformuleerd: persoonlijke ontwikkeling, zelfredzaamheid, creativiteit, ondernemendheid, communicatie en wereldburgerschap. Die competenties gelden ook voor de docenten en andere medewerkers.' Vogt gebruikt de andere pijlers van het model om de uitvoering van het schoolplan systematisch mee te evalueren. 'De vragen zijn veelomvattend en dekkend.

We gebruiken het model om het gesprek mee vorm te geven. Op alle niveaus evalueren we op kwaliteit en het model komt terug op de agenda van ons management.'

**Kwaliteitsindicatoren** In het model zijn bij iedere pijler vragen aanklikbaar. Naast de pijler 'definiëren' zijn dat 'zicht hebben', 'werken aan' en 'verantwoorden'. Met 'zicht hebben' wordt bij SPVOZN bedoeld dat alle processen in de scholen, de lessen en de overige activiteiten aantoonbaar moeten bijdragen aan de zes leerlingcompetenties. De stichting heeft kwaliteitsindicatoren ontwikkeld: kritieke prestatie indicatoren (kpi's) en kritieke kwaliteits indicatoren (kki's). Met de kpi's worden de meetbare kwaliteitsdoelen gemeten; met de kki's de merkbare of aantoonbare kwaliteit. 'Met beide soorten indicatoren monitoren we iedere vier maanden de kwaliteit. Daarbij kijken we nadrukkelijk naar het onderwijsproces, dus niet alleen naar gemiddelden van cijfers, maar ook naar wat er gebeurt tussen leraar en leerling. Dat doen we op een dynamische manier. Met filmpjes en foto's leggen we het proces vast in de locatiegebonden schoolportfolio's.'

Daarnaast maakt SPVOZN deel uit van een regionale benchmark. Hier wordt de hele school tegen het licht gehouden. Daarbij wordt zowel gekeken naar de opbrengsten als de ondersteunende processen, zoals de hrm en de ICT-systemen.



De interactieve versie van dit model is te vinden op: [www.poraad.nl/themas/onderwijskwaliteit/regie-op-onderwijskwaliteit](http://www.poraad.nl/themas/onderwijskwaliteit/regie-op-onderwijskwaliteit)



**Dialogoer over het onderwijs** Bij 'werken aan' wil SPVOZN een verdiepingsslag maken. 'We betrekken zoveel mogelijk mensen bij de dialoog over het onderwijs', zegt Vogt. 'De docenten natuurlijk, en de medewerkers, maar ook ouders, leerlingen en partners in de omgeving. Iedere maand staat het onderwerp kwaliteit op de agenda in het managementoverleg en dagelijks zijn we hiermee bezig in de scholen. Daarnaast voeren we regelmatig een digitale "poll" uit, waarmee we de mening van ouders en leerlingen peilen. Ik schuif ook wel eens aan bij werkbijeenkomsten om inbreng op te halen, bijvoorbeeld over de werking van de portfolio's.'

**Iedereen betrekken** 'Verantwoorden', tenslotte, heeft zowel een verticale als een horizontale dimensie. 'De inspectie en de raad van toezicht zijn *critical friends*', zegt Vogt. 'Met hen gaan we in dialoog. Daarnaast gaat het natuurlijk om communicatie met en verantwoording afleggen aan de ouders en de leerlingen. We hebben een leerlingenraad en een mr, die onder meer fungeren als klankbord voor onze scholen. We willen dat iedereen zich betrokken voelt, dus we zetten veel verschillende marketinginstrumenten in. We zijn daar waar ons publiek is en communiceren via sociale media als Facebook, maar ook via een traditioneel middel als een nieuwsbrief.'

**Merkbare kwaliteit** 'Merkbare' kwaliteit is bij het SPVOZN een belangrijk thema. Aan de hand van de kki's kan deze kwaliteit zichtbaar worden gemaakt. 'We maken videoverslagen van dialoogsessies met leerlingen, medewerkers en partners', vertelt Vogt. 'We volgen op die manier de ontwikkeling van de leerling en laten zien hoe

leerlingen hun eigen ontwikkeling volgen, hoe de begeleiding door docenten plaatsvindt, hoe andere leerlingen erbij betrokken zijn.' Storytelling wordt gebruikt om kwaliteit zichtbaar te maken. 'Een leerling doet een verhaal waarin onze identiteit wordt onderstreept. Dat verhaal publiceren we op sociale media. Het gaat om narratieven, om wat je ziet en hoort. We maken per school een portfolio en daar kan straks iedereen aan bijdragen. Met het portfolio kunnen we laten zien aan welke activiteiten en projecten een leerling heeft meegedaan en welke dialogen er plaatsvinden. Er staan ook stukken in over onderwijskundige onderwerpen.'

SPVOZN is een opleidingsschool en een *learning community*. Dit wordt onder meer met kki's zichtbaar gemaakt. Vogt: 'We laten bijvoorbeeld zien hoe startende collega's en stagiaires van Fontys op de werkplek worden begeleid door de docenten. Iedereen begeleidt wel iemand. We maken filmpjes en foto's van opleidingsbijeenkomsten en vertellen het verhaal erbij. Door goed te luisteren weten we waar de behoefte ligt. Zo organiseren we voorlichting over het puberbrein en geven we informatie over het Nederlandse schoolstelsel en taallessen voor expat-ouders.'

'Kwaliteitszorg is van iedereen', zegt Vogt. 'We zijn een excellente school en we willen ons blijven ontwikkelen. We vragen ons steeds af wat de volgende stap kan zijn.' ■

Voor meer informatie en voorbeelden van Storytelling, zie: [www.facebook.com/sc.eindhoven](http://www.facebook.com/sc.eindhoven)



Foto: Judith de Hoog

Aan de slag met het model Regie op Onderwijskwaliteit.







ANKO VAN HOEPEN

# 'Elk schoolbestuur zou iedere vier jaar een visitatie moeten doen'



Foto: Katja Mali

**Anko van Hoepen, vicevoorzitter van de PO-Raad, is een groot voorstander van de bestuurlijke visitatie. 'Het is misschien een organisatorische uitdaging, maar bedenk dat je er veel voor terugkrijgt.'**

## **Waarom is bestuurlijke visitatie zo belangrijk?**

'Besturen doen ertoe als het gaat om het verbeteren van de onderwijskwaliteit. Als je met elkaar zorgt dat de bestuurlijke gemeenschap goed functioneert, stijgt de kwaliteit. Bestuurlijke visitatie helpt besturen om nog professioneler te functioneren. De basis is een goede zelfevaluatie. Je wordt gedwongen om samen, met toezichthouders, medezeggenschapsraad, schooldirecteuren, eventuele staf, goed in de spiegel te kijken: waar staan we? Die zelfevaluatie maken is complex, maar enorm verhelderend. Daarmee heb je een goede basis voor een stevig gesprek met de visitatiecommissie.'

## **Is hier lef voor nodig?**

'Je moet je wel kwetsbaar durven

opstellen. Maar dat geldt voor alle ontwikkeling en verbetering. Als je je niet kwetsbaar en open opstelt, leer je niet zo makkelijk. Volgens mij staat iedereen 's morgens op om dingen net iets beter te gaan doen dan de vorige dag. Ik zie in onze sector dat mensen het onderwijs op peil willen houden en verbeteren. Daarbij helpt die frisse blik van buiten. Je leert van elkaar en wordt er alleen maar beter van. Oók als je de bevestiging krijgt dat de dingen die je met elkaar bedacht hebt, heel goed passen bij jouw context.'

## **Hoeveel schoolbesturen doen al visitaties?**

'Bestuurlijke visitatie leeft steeds meer in de sector. Dat merken we bijvoorbeeld doordat al ruim zestig besturen zich hebben aangemeld voor 2020. Je ziet ook steeds vaker

dat scholen bij elkaar gaan kijken en dat besturen dingen samen doen. Ik spreek ook veel schoolbestuurders die vinden dat ze met visitaties zouden moeten beginnen. Er zijn altijd redenen te bedenken om het niet te doen. Bestuurders zeggen bijvoorbeeld: "Ik zit hier nog maar net, de eerste twee jaar begin ik daar nog maar niet aan". Ik denk dat zo'n visitatie je juist een fantastische start kan geven. Ik zou zeggen: plan het gewoon in. En als het dit jaar niet gaat, plan het dan nu in voor volgend jaar. Eigenlijk zou een schoolbestuur elke vier jaar een visitatie moeten doen. Dat is misschien een organisatorische uitdaging, maar bedenk dat je er veel voor terugkrijgt.' ■

[Wil je meer weten over bestuurlijke visitatie of jouw bestuur aanmelden voor een bestuurlijk visitatietraject? Neem dan contact op met Jessica van Rossum, \[bestuurlijkevisitatie@poraad.nl\]\(mailto:bestuurlijkevisitatie@poraad.nl\)](#)



# Stap voor stap naar schooleigen normen



Hoe weet je of je het maximale uit je leerlingen hebt gehaald? En of het onderwijs op je school echt uitdagend is? In samenwerking met SPO Utrecht ontwikkelde de PO-Raad een handreiking die je helpt om eigen ambitieuze en realistische schoolnormen te bepalen met behulp van de referentieniveaus voor lezen, taalverzorging en rekenen. Zo kun je de leerresultaten op je school afzetten tegen je eigen ambities en waar nodig tijdig bijsturen.

Door de stappen in de handreiking te doorlopen, stel je eigen normen vast die passen bij je leerlingpopulatie. Dat doe je door te bepalen welk percentage leerlingen het niveau 2F/1S zou moeten halen, het hogere streefniveau van de referentieniveaus. De handreiking biedt ruimte om de gegevens over jouw school direct in te vullen.

## 1 Ga na wat de schoolweging van jouw school is

Deze maat geeft in feite aan hoe complex jouw populatie is. Het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) berekent deze schoolweging voor elke schoolvestiging en onderwijslocatie op basis van kenmerken van de (ouders van) de leerlingen. Binnenkort is deze schoolweging ook terug te vinden in Vensters, in het schoolrapport 'Resultaten eindtoets' in het ManagementVenster.

## 3 Vergelijk jouw resultaten met die van een vergelijkbare school en leer zo van anderen

Om te kunnen inschatten of de behaalde onderwijsresultaten relatief hoog zijn, gemiddeld of juist niet, kun je de resultaten – indien mogelijk – vergelijken met die van scholen met een vergelijkbare populatie. Zoek hiervoor een aantal scholen op met een vergelijkbare schoolweging en bekijk hun leerresultaten. Binnen Vensters PO kun je hiervoor in de nabije toekomst gebruikmaken van de rapportage 'Resultaten eindtoets' in de module 'ManagementVenster'. Daar vind je de resultaten van de eindtoets op jouw school ten opzichte van scholen met een vergelijkbare schoolweging.

## 2 Analyseer de behaalde onderwijsresultaten

Pak nu de resultaten van de leerlingen van jouw school erbij. Voor een betrouwbaar beeld is het goed om – net zoals de Inspectie van het Onderwijs dat doet – te kijken naar de behaalde referentieniveaus in de afgelopen drie schooljaren. Zijn de referentieniveaus van minder jaren beschikbaar, gebruik dan alleen de beschikbare schooljaren. De percentages leerlingen die de referentieniveaus behaald hebben, vind je in je leerlingvolgsysteem of in de rapportages van je eindtoets. Naar verwachting worden ze vanaf april 2020 ook getoond in het ManagementVenster van Vensters.

Vervolgens bepaal je of deze percentages representatief zijn voor de resultaten in de toekomst. Vergelijk daarna de behaalde percentages referentieniveaus van de afgelopen drie jaar met de uitstroom van leerlingen naar tl/havo of hoger in de afgelopen drie jaar. Tot slot noteer je of je de afgelopen drie jaar de signaleringswaarde voor de eindtoets hebt behaald of niet. Je vergelijkt de signaleringswaarde daarbij dus niet met afzonderlijke jaren, maar met het gemiddelde van de afgelopen drie jaar.

## 4 Bepaal je eigen schoolnormen

Nu je de resultaten van je school hebt geanalyseerd, kun je je eigen schoolnormen bepalen. Welke percentages referentieniveaus passen bij jouw school en populatie?



Download de handreiking via de website van de PO-Raad:  
[www.poraad.nl/schooleigennormen](http://www.poraad.nl/schooleigennormen)

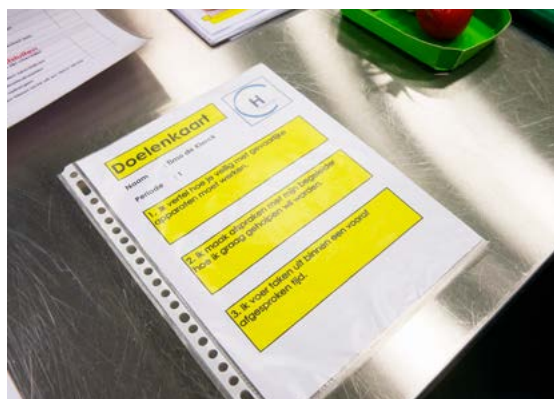
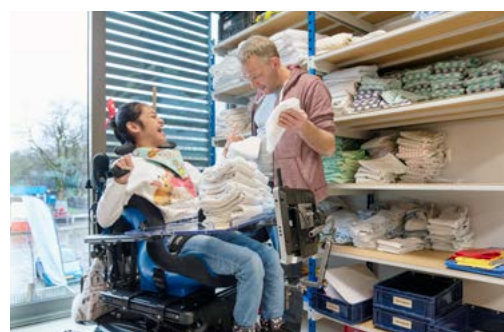


## MIJN AMBITIE

# 'Wat heeft de leerling nodig? Van daaruit werken we'

**Ed Knies, bestuurder van De Kleine Prins (speciaal onderwijs in Utrecht en Hilversum):** 'We zijn aan het kantelen. Onze organisatie is in het verleden top-down aangestuurd, maar we gaan nu denken vanuit het primaire proces. Wat heeft de leerling nodig en wat hebben de mensen op de werkvloer nodig om het beste onderwijs te kunnen geven? Als je de onderwijsteams de ruimte geeft, passend binnen het kader van de inspectie, haal je volgens mij het beste resultaat. Als je dat vertrouwen durft te geven aan de frontlinie van de organisatie, komt er vanzelf beweging.'

Onze leerlingen bloeien op in de praktijk. Dat zie je bijvoorbeeld in de keuken van mijn vso-afdeling. We willen hen alle ruimte geven. Misschien ontstaat de behoefte om bij die keuken een restaurantomgeving te creëren. En als onze leerlingen ook elders werkervaring willen opdoen, proberen we dat te regelen. De leerkracht is bezig met lesgeven; de directeur en bestuurder moeten zorgen dat de scholen krijgen wat ze nodig hebben om zo passend en goed mogelijk onderwijs te geven. De schoolleider moet datgene wat op de werkvloer wordt bedacht, vormgeven. De bestuurders faciliteren dat. Uiteindelijk moet ik als bestuurder verantwoording kunnen afleggen aan de leerling en zijn ouder.



Wij koesteren hoge verwachtingen. We plaatsen een nieuwe leerling in een groep met een vergelijkbaar niveau. Daarbinnen helpen we iedereen zo goed mogelijk verder; we willen er bij iedereen alles uit halen. We gebruiken het onderzoekskader van de inspectie als borgend instrument. Dit helpt ons om het leer- en ontwikkelproces van de leerling als uitgangspunt te houden. Bij de kanteling zijn alle niveaus betrokken: gemeenschappelijke medezeggenschapsraad, raad van toezicht, managementteam. Ik ga ook alle scholen langs voor dialoogsessies. Samen zoeken we de juiste werkvorm bij de inhoud. Ik daag de GMR en RvT uit om mee te blijven denken: wat moeten we doen om de kinderen nog beter te laten leren? We willen alles zoveel mogelijk vanuit de inhoud aansturen. Statuten en regelgeving hebben geen leidende, maar een borgende functie.

Een leerling zag de modelletjes die ik heb getekend om onze nieuwe werkwijze te visualiseren. Hij vroeg of hij die digitaal mocht uitwerken. Dát willen we: leerlingen die ons vertellen wat ze willen.



Dit is een mooie reis. Het einddoel kennen we: een hoog resultaat voor iedere leerling. Maar hoe de weg zal verlopen, leren we onderweg.' ■



**PO**RAAD  
CONGRES



**SAVE THE DATE**  
**VRIJDAG 5 JUNI**

**2020**