

Meer samenhang, structuur en overzicht

Speciaal Onderwijs ontwikkelt kwaliteitsnorm

Tekst Irene Hemels

Bij veel so-scholen staat een kwaliteitsmanagementsysteem nog in de kinderschoenen. De eerste gecertificeerde scholen volgens de Kwaliteitsnorm Speciaal Onderwijs (KSO) zijn enthousiast over dit door de branche zelf ontwikkelde normkader. 'We steken nu vaker de thermometer in de organisatie. Kwaliteit wordt iets van het hele team.'

Slechte inspectiebeoordelingen voor drie van de vijftien onderwijslocaties in 2009 vormden voor ggz-instelling Yulius de directe aanleiding om meer te willen sturen op de kwaliteit van het onderwijs. Daarnaast speelde een diepgevoeld verlangen om de onderwijskwaliteit naar het voorbeeld van de zorg in te richten, zegt Jan Menting, lid Raad van Bestuur van Yulius en voorzitter van het Landelijk Expertisecentrum Speciaal Onderwijs (LECSO). 'In de zorg werken we naar volle tevredenheid met ISO-certificering. In het onderwijs deden we dat niet. Dat is vreemd. Onze ervaring is dat planmatig handelen in de zorg enorm helpt om de kwaliteit te verbeteren en te verdiepen. Het is logisch om dat dan ook in het onderwijs te willen doen. De drie aangepaste arrangementen leverden destijds een flink dispuut op met de inspectie: wij wilden aangeven dat het niet makkelijk lesgeven is aan onze doelgroep, leerlingen met een verstandelijke beperking en psychiatrische problematiek. We ervoeren dat de inspectie daar weinig boodschap aan had. Denkend aan onze werkwijze in de zorg, was het duidelijk dat er voor iedere leerling een individueel plan moest komen. Systematisch handelen moest de boventoon gaan voeren.'

Samen met een aantal andere onderwijsinstellingen uit cluster 3 en 4, waaronder de Ambelt, RENN4, Horizon, Aloysius en REC Rijndrecht, werkte Yulius toe naar een erkende en certificeerbare kwaliteitsnorm voor het speciaal onderwijs. Dit leidde in 2011 tot de door het veld zelfontwikkelde Kwaliteitsnorm Speciaal Onderwijs (KSO). Honderden leerkrachten, schoolleiders en kwaliteitsfunctionarissen zijn inmiddels getraind in de kwaliteitsnorm en steeds meer scholen werken ermee. In 2013 namen de Ambelt en het Hoenderloocollege de eerste certificeringen in ontvangst, begin 2014 volgde het Altracollege, in 2015 Yulius en diverse scholen van Horizon. Op dit moment zijn vier grote schoolbesturen bezig om nog dit jaar gecertificeerd te raken.

Overzicht

Werken volgens de kwaliteitsnorm betekent dat je samenhang brengt in datgene wat toch al wordt gedaan, zegt Menting. Een kwaliteitsmanagementsysteem geeft structuur en helpt directie en team om overzicht en grip te krijgen op de eigen schoolsituatie. 'De meeste informatie is wel ergens aanwezig in de organisatie. Er wordt voortdurend nagedacht over onze onderwijsprocessen. Waar het om gaat is dat alle processen meer geordend zijn, verbonden met elkaar en voor iedereen helder en toegankelijk. Dus geen protocol om het hebben van een protocol, maar omdat het zinvol is wat we ermee willen bereiken.'

Werken met de kwaliteitsnorm stimuleert het bewustzijn rond onderwijskwaliteit op de scholen. Kwaliteit wordt iets van iedereen, benadrukt Maarten Faas, voorzitter CvB van de Ambelt. 'Je bereikt dat schoolbestuur, directie en leerkrachten zich ervan bewust worden dat kwaliteit iets is van hen; niet iets wat de inspectie eenmaal in de drie, vier jaar aansnijdt. De hectiek van de dag blijft bestaan, maar je kunt met een kwaliteitsmanagementsysteem laten zien wat het effect is van je handelen, wat jouw bijdrage is aan de ontwikkeling van kinderen. Door steeds terug te grijpen op plannen, ga je zien wat er nu speelt en hoe je dat kan verbeteren.'

Rust

Beide bestuurders menen dat een kwaliteitsmanagementsysteem leidt tot meer consistent beleid voor de leerling. Menting: 'Leerkrachten zijn meer bezig met: hoe bereik ik vandaag resultaten en hoe doe ik dat morgen? Er wordt sneller bijgeschakeld. Leerkrachten hebben beter zicht op de individuele resultaten van een leerling. Er komt meer samenhang in wat ze doen, en dat geeft rust.'

Bij een kwaliteitsmanagementsysteem hoort monitoring. De onderwijsorganisatie voert regelmatig interne audits uit. Leerkrachten kijken bij elkaar in de klas en meerdere malen per jaar bezoekt een zelf samengesteld auditteam, bestaande uit een leidinggevende, orthopedagoge en leerkracht, de school om te beoordelen hoe het met de kwaliteit is gesteld. Kijken in de keuken van de ander geeft beide partijen veel informatie, zegt Faas. 'Vaker dan voorheen steken we de thermometer in de organisatie. De kern is dat je continu op alle niveaus verbeteringen doorvoert volgens de Plan-Do-Check-Act-cyclus. Regelmatig praten over de

opbrengsten, reflectie, zelfevaluatie, interne en externe audits speelt een grote rol. We leren mensen om naar de kwaliteit te kijken en daarop te sturen. Inzoomen op je organisatie levert heel veel op. Locatiedirecteuren bespreken rapportages weer met leerkrachten en gebruiken evaluaties om verbeteringen te realiseren. Het geeft sturing en maakt verbeteringen minder vrijblijvend.'

In het begin kost de introductie van een kwaliteitsmanagementsysteem en het nalopen van je werkwijze volgens de kwaliteitsnorm extra tijd en energie, erkent Menting. Er moeten documenten worden verzameld en veel gesprekken worden gevoerd. 'De kunst is om het cyclisch aan te pakken: op de momenten dat je bezig bent met oudergesprekken neem je bijvoorbeeld je communicatie met ouders onder de loep. Het meerwerk verdient zich later dubbel en dwars terug. Stress in het onderwijs komt volgens mij niet zozeer voort uit het teveel moeten doen; stress ontstaat als er onvoldoende zicht is op wát je moet doen. Met een kwaliteitsmanagementsysteem is dat verleden tijd.'

Certificering

De kwaliteitsnorm dient als maatstaf voor de school die haar organisatie goed op orde wil hebben. Bij certificering wordt de onderwijsorganisatie jaarlijks doorgelicht door een certificerende instelling op basis van documentenonderzoek en gesprekken met medewerkers. Daarmee maak je je onderwijsorganisatie echt transparant, zegt Menting. 'Hoe zinvol zelfevaluatie ook is, het heeft toch iets van de slager die zijn eigen vlees keurt. Een objectieve blik op je eigen organisatie door een externe, onafhankelijke partij is heel gezond. Certificering garandeert dat je een lerende organisatie bent met de focus op prestaties.'

De Inspectie van het Onderwijs is enthousiast over de ontwikkeling van de kwaliteitsnorm, die met hen is afgestemd. Piet van de Pol, coördinerend inspecteur speciaal onderwijs: 'Het is erg positief dat het speciaal onderwijs samen tot een kwaliteitsnorm is gekomen. Wij willen de verantwoording van de kwaliteit gebruiken bij de bepaling van ons toezicht. Een goede kwaliteit betekent minder toezicht. Daarvoor moeten scholen zich realiseren dat de kwaliteitsnorm een middel is om je doel te realiseren. Dat gebeurt nu nog te weinig. Naast de beschrijving van de processen die leiden tot meetbare resultaten, wil ik meer ambitie terugzien. Als de verantwoording van de kwaliteit goed op orde is, helpt dat enorm bij het gevarieerd en gedifferentieerd toezicht waar wij naar toe willen. Dan kunnen we echt van controlerend naar stimulerend toezicht.'

Kader: Kwaliteitsnorm Speciaal Onderwijs (KSO)

KSO is een instrument voor de opzet van een kwaliteitsmanagementsysteem, gericht op het systematisch en planmatig in kaart brengen van de organisatie en met elkaar in verband brengen en borgen van de processen. Doel is verbetering van de onderwijskwaliteit. De KSO helpt de onderwijsorganisatie om zich te focussen, zodat de opbrengsten ook daadwerkelijk uitkomen. De KSO bestrijkt de volgende aandachtsgebieden: beleidsplanning en realisatie; organisatiestructuur en overleg; primaire proces (instroom, doorstroom en uitstroom van leerlingen); werving, professionalisering en beoordeling van mensen; samenwerking met partners en reflectie (intern, extern en jaarlijkse bijstelling van kwaliteitsbeleid). De KSO komt tegemoet aan de inspectie-eisen en voldoet aan de ISO-norm 9001-2008. De principes van de kwaliteitsnorm zijn ook bruikbaar in het reguliere onderwijs.