

Inhoud

Voorwoord	9
Inleiding	11
 DEEL I ACHTERGROND	
 1 Kijken naar onderwijskwaliteit	19
1.1 Onderwijs als product	19
1.2 De bepalende factoren van onderwijskwaliteit	21
1.2.1 Voor 2000: de school doet ertoe!	22
1.2.2 Vanaf 2000: de leerkracht doet ertoe!	24
1.2.3 Na medio 2010: verdere verdieping	28
1.3 Vacature voor de toekomst	31
1.4 Samenvatting: De leerlingen verdienen het!	33
1.5 Opdrachten	34
 2 Kwaliteitszorg in perspectief	35
2.1 Waarom werkt kwaliteitszorg zo inspirerend?	35
2.2 Het ontstaan van kwaliteitszorg	36
2.3 Vijf benaderingen bij kwaliteitszorg	38
2.4 Vier functies van kwaliteitszorg	41
2.5 Het INK-model en de Balanced Scorecard	45
2.6 PDCA-cyclus	48
2.7 Samenvatting: Ga uit van de eigen situatie	50
2.8 Opdrachten	51

DEEL II HUIDIGE SITUATIE EN ONTWIKKELINGEN

3	Kwaliteitszorg in het primair onderwijs	55
3.1	Overeenkomsten en verschillen tussen profit- en non-profitorganisaties	55
3.2	Kwaliteit van het primair onderwijs in vogelvlucht	58
3.3	Kwaliteitszorg binnen het primair onderwijs op verschillende niveaus	69
3.4	De toekomst van kwaliteitszorg binnen het primair onderwijs	75
3.5	Samenvatting: Kwaliteitszorg, een 'must' voor iedere onderwijs-professional	79
3.6	Opdrachten	80

DEEL III INRICHTEN KWALITEITSCYCLUS

4	Plan en Do fase	83
4.1	Plan fase	83
4.1.1	Externe en interne analyse resulterend in SWOT	84
4.1.2	Concretisering van kwaliteit naar indicatoren	91
4.1.3	Het vaststellen van normen voor de indicatoren	92
4.2	Do fase	97
4.2.1	Werkgroepen (kwaliteitskringen)	97
4.3	Opdrachten	102
5	Check en Act fase	103
5.1	De Check fase	103
5.1.1	Integraal overzicht	103
5.1.2	Metten is weten	108
5.1.3	Zelfevaluatie of externe audits	120
5.2	Act fase	123
5.2.1	Verbeteracties doorvoeren	123
5.2.2	Borgen	124
5.3	Samenvatting: PDCA-cyclus ingericht, kwaliteitszorg oké?	129
5.4	Opdrachten	129

DEEL IV WERKEN MET KWALITEITSZORG

6	Kwaliteitszorg, ieder zijn rol	133
6.1	Bovenschools	133
6.1.1	De rol van de bestuurder / algemene directie	133
6.1.2	De rol van bovenschoolse kwaliteitszorgmedewerker	135
6.2	Op school	145
6.2.1	De rol van de schooldirecteur	145
6.2.2	De rol van de intern begeleider	149
6.3	Binnen de groep	152
6.4	Samenvatting: Verbind de rollen vanuit een gedeelde visie	154
6.5	Opdrachten	154
7	Cultuur en communicatie	157
7.1	Cultuur	157
7.1.1	Wat is een organisatiecultuur?	157
7.1.2	Cultuurtypen	158
7.2	Omgaan met weerstanden	161
7.3	Communicatie	163
7.3.1	Wat is er nodig voor een goede communicatie?	164
7.3.2	Communicatiestijlen	165
7.3.3	Feedback geven	167
7.4	Samenvatting: inhoud bindt!	168
7.5	Opdrachten	169
	Nawoord	171
	Literatuurlijst	173
	Bijlage A: Concretisering INK-model en BSC	177
	Bijlage B: Voorbeeld onderdeel van een Jaarplan	181
	Index	183

I nleiding

Een symbiose van onderwijskwaliteit en kwaliteitszorg

Onderwijskwaliteit en kwaliteitszorg zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden in het primair onderwijs (PO). Onderwijskwaliteit staat voor inhoud, het geeft aan wat de 'kwaliteit van onderwijs' is. Kwaliteitszorg staat voor het proces dat 'zorg draagt voor de kwaliteit'. De inhoud en het proces zijn sterk met elkaar verweven. Zo zal de huidige status van de onderwijskwaliteit mede bepalen hoe het proces van kwaliteitszorg eruit zal komen te zien. Maar ook andersom, het huidige proces van kwaliteitszorg bepaalt mede de kracht van de onderwijskwaliteit.

Dit boek is gericht op de kwaliteitszorg in het primair onderwijs. Maar zonder inhoudelijke inzichten over de onderwijskwaliteit wordt dit een lege huls: een structuur en beschrijving van stappen zonder dat duidelijk is waar dit voor is bedoeld en hoe hier nader inhoud aan kan worden gegeven. Daarom gaat dit boek ook over onderwijskwaliteit. Hoe er over onderwijskwaliteit is nagedacht, wat bepalende factoren zijn en hoe dit wordt geconcretiseerd en zijn plek krijgt in het proces van kwaliteitszorg binnen de onderwijsorganisatie.

Onderwijskwaliteit

Ofschoon het wellicht logisch is een boek over onderwijskwaliteit en kwaliteitszorg te starten met een algemeen geldende definitie van onderwijskwaliteit, kan dit misleidend zijn. Dit impliceert namelijk dat onderwijskwaliteit een vaststaand gegeven is, iets waarover wetenschappelijke, branchebrede en/of politieke consensus bestaat. Dit is niet het geval. Zoals we gaan zien, zijn er verschillende perspectieven mogelijk en is er een wetenschappelijke evolutie geweest in het kijken naar onderwijskwaliteit en de bepalende factoren van onderwijskwaliteit. Zo is er in de wetenschappelijke literatuur en binnen het kader van de onderwijsinspectie recentelijk grotere aandacht voor de rol van

de leerkracht. Waar jaren geleden de rol van de school in de leerontwikkeling van leerlingen werd erkend, is de huidige trend dat met name de leerkracht een bepalende rol speelt.

De huidige kern en focus van onderwijskwaliteit kunnen we samenvatten als ten minste: *het maximaal tot ontwikkeling brengen van de leerling passend bij zijn of haar mogelijkheden (leerontwikkeling).*

Of het bij deze kern blijft of dat onderwijsorganisaties onderwijskwaliteit breder definiëren, is geheel afhankelijk van de situatie, ambitie en visie van de desbetreffende onderwijsorganisatie.

Kwaliteitszorg

Kwaliteitszorg is het proces dat zorg draagt voor de onderwijskwaliteit. Deze zorg uit zich in de planning, verbetering, controle en borging van de onderwijskwaliteit. Kwaliteitszorg in het primair onderwijs is dus: *het proces ter ondersteuning van de planning, verbetering, controle en borging van de onderwijskwaliteit.*

Waar het zwaartepunt van de kwaliteitszorg bij een onderwijsorganisatie ligt is, wederom, sterk afhankelijk van de specifieke situatie van die onderwijsorganisatie. In iedere onderwijsorganisatie vinden al heel veel activiteiten plaats die deel uitmaken van kwaliteitszorg. Het cruciale bij kwaliteitszorg is dan ook dat deze verschillende activiteiten op een planmatige, beredeneerde en structurele manier worden opgezet, uitgevoerd en geborgd. Als leidraad voor de inrichting van kwaliteitszorg nemen we de bekende Deming-Cycle, waarin de fasen Plan, Do, Check en Act zijn gedefinieerd.

Toenemend belang van onderwijskwaliteit en kwaliteitszorg

Diverse ontwikkelingen hebben impact op de onderwijskwaliteit en de kwaliteitszorg.

Er is in Nederland als kenniseconomie een continue aandacht voor de internationale positie van het Nederlandse onderwijs. We zien dat ons land op de PISA-ranking (Program International Student Assessment) wordt ingehaald door landen die stevig geïnvesteerd hebben in het versterken van hun onderwijskwaliteit (bijvoorbeeld Finland en Singapore). Het antwoord van de Nederlandse regering is tot op heden het stimuleren van het sturen op leeropbrengsten. Het daadwerkelijk benutten van het potentieel van een leerling

krijgt daarbij steeds meer aandacht, ook van de excellente leerling. Naast gestegen aandacht voor hogere leeropbrengsten wordt er steeds meer van het onderwijs verwacht. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de invoering van Passend Onderwijs en de introductie van Integrale Kindcentra. Al deze ontwikkelingen tonen de groeiende verwachtingen die de maatschappij heeft van het primair onderwijs.

Parallel aan toegenomen verwachtingen zien we dat het Nederlandse onderwijs steeds transparanter wordt. We leven in een maatschappij waarin consumenten, klanten, patiënten maar ook ouders als vanzelfsprekend openheid verwachten van organisaties. Onder druk van deze kritische maatschappij, die vraagt om transparantie voor de forse publieke investeringen (rond de 11 miljard in het PO in 2012) blijft het onderwijs niet achter. Denk aan websites als www.hoerijkismijnschoolbestuur.nl, www.onderwijsinspectie.nl en www.scholenopdekaart.nl, die geïnteresseerden informeren over diverse aspecten van onderwijsorganisaties. Hoewel ouders de voornaamste keuze voor de basisschool blijven maken op gevoelsmatige aspecten, gaat er wel een steeds grotere groep kritische ouders een voorselectie maken op basis van deze algemene informatie en de kwaliteit. Zeker in het licht van de sterke krimp van het aantal leerlingen (die verschilt per regio) en toenemende concurrentie tussen scholen is dit een belangrijke ontwikkeling voor onderwijsorganisaties.

Daarnaast is er een sterke toename van bovenschoolse verantwoordelijkheid. Sinds enige tijd maakt de overheid een terugtrekkende beweging en geeft men bovenschoolse organisaties meer vrijheden en bijkomende verantwoordelijkheden (met als gevolg ook meer risico's). Een voorbeeld hiervan is bijvoorbeeld de invoering van de lumpsum, maar ook de Code Goed Bestuur maakt dat de verantwoordelijkheden meer bij de onderwijsprofessionals komen te liggen. Als een gevolg van deze toegenomen bovenschoolse verantwoordelijkheid zie je ook steeds vaker bovenschoolse (staf)functies die verantwoordelijk zijn voor kwaliteitszorg. Hierbij valt bijvoorbeeld te denken aan de bovenschoolse kwaliteitszorgmedewerker.

Voorgaande ontwikkelingen zijn voorbeelden van een trend die duiden op een groter belang van (de versterking van) de onderwijskwaliteit en invoering van een sterke kwaliteitszorg. Dit zie je ook terugkomen in een toename van het aantal publicaties omtrent kwaliteitszorg in het primair onderwijs, de toekomstvisie van de onderwijsinspectie en de eerste richtlijnen voor het toekomstig gebruik en inrichting van het toezichtkader.

Focus en opbouw van dit boek

Dit boek is bedoeld voor iedere (toekomstige) onderwijsprofessional die een passie heeft voor het continu versterken van onderwijskwaliteit en dit planmatig wil gaan aanpakken. Dus voor leerkrachten, intern begeleiders, directeuren en bovenschoolse stafleden en bestuurders. We gaan hierbij vooral in op de volgende vraag:

Wat is kwaliteitszorg en hoe kun je kwaliteitszorg binnen het primair onderwijs met succes opzetten?

Focus

We proberen inzicht in deze vraag te krijgen door in dit boek een zo breed en integraal mogelijk beeld van kwaliteitszorg te geven. Het brede beeld verkrijgen we door zowel theoretische achtergronden als concrete handvatten en praktijkervaringen in het boek te geven. Zo worden achtergronden en modellen van verschillende concepten nader beschreven, maar laten we ook direct zien wat dit in de praktijk betekent met voorbeelden. Het doel was hierbij met name om een goed gevoel te krijgen bij de gang van zaken, niet om een volledig beeld te schetsen van de praktijk. Door een continue koppeling van theorie en praktijkvoorbeelden hebben we ook getracht dit boek bruikbaar en interessant te maken voor zowel de huidige als toekomstige onderwijsprofessionals (studenten). Dit boek is dus een eerste oriëntatie voor (toekomstige) onderwijsprofessionals om een beeld te krijgen van wat onderwijskwaliteit kan zijn en hoe je met behulp van kwaliteitszorg de onderwijskwaliteit kunt verbeteren.

Onderwijskwaliteit en kwaliteitszorg zijn dan ook de primaire focus van dit boek. Andere perspectieven zoals veranderkundige elementen, informatievoorziening en bijvoorbeeld organisatiestructuur worden waar nodig meegenomen, maar altijd met de onderwijskwaliteit en kwaliteitszorg als uitgangspunt.

Het integrale karakter van kwaliteitszorg geven we vorm door verschillende niveaus te hanteren. We hanteren binnen dit boek drie niveaus, te weten bovenschoolse kwaliteitszorg, kwaliteitszorg op de school en kwaliteitszorg binnen de groep / naar individuele leerlingen. Ieder niveau kent eigen karakteristieken, maar ze zijn ook zeker aan elkaar gerelateerd. Hierdoor is het boek toepasbaar voor allerlei (toekomstige) onderwijsprofessionals, leerkrachten, directeuren, intern begeleiders, bovenscholse kwaliteitsmedewerkers en

bestuurders. Allen kunnen baat hebben bij een brede introductie van kwaliteitszorg in het primair onderwijs. Daarnaast hebben we ervoor gekozen om de focus te leggen op dat primaire onderwijs. Ofschoon het voortgezet onderwijs zeker met vergelijkbare aspecten te maken heeft, is er toch een verschil in de context tussen de sectoren. Het primair onderwijs werkt doorgaans vanuit een stamgroep en niet met vakdocenten, is vaak kleiner in organisatorische eenheid (de school), maar heeft steeds vaker wel een groter aantal scholen binnen de bovenschoolse onderwijsorganisatie. Binnen het primair onderwijs richten we ons in de voorbeelden met name op de grootste groep hierbinnen: het reguliere basisonderwijs.

Opbouw

In dit boek komen een viertal onderwerpen aan de orde in zeven hoofdstukken:

Onderwerp	Hoofdstuk(ken)
I – Achtergrond	Hoofdstuk 1: Kijken naar onderwijskwaliteit Hoofdstuk 2: Kwaliteitszorg in perspectief
II – Huidige situatie en ontwikkelingen	Hoofdstuk 3: Kwaliteitszorg in het primair onderwijs
III – Inrichten kwaliteitscyclus	Hoofdstuk 4: Plan en Do fase Hoofdstuk 5: Check en Act fase
IV – Werken met kwaliteitszorg	Hoofdstuk 6: Kwaliteitszorg, ieder zijn rol Hoofdstuk 7: Cultuur en communicatie

Figuur A Opbouw van dit boek

Korte toelichting per hoofdstuk:

- **Hoofdstuk 1:** Kijken naar onderwijskwaliteit. We zoomen vanuit wetenschappelijk perspectief in op de indicatoren die bewezen invloed hebben op het vergroten van het leerrendement. Je zult wellicht verrast zijn hoe onze blik op onderwijskwaliteit door de jaren heen is geëvolueerd en waar we op dit moment staan.

- Hoofdstuk 2: Kwaliteitszorg in perspectief. Dit hoofdstuk biedt je een brede oriëntatie op het begrip kwaliteitszorg. Zo blikken we terug op de oorsprong van kwaliteitszorg en nemen een kijkje in het bedrijfsleven.
- Hoofdstuk 3: Onderwijskwaliteit en kwaliteitszorg in het primair onderwijs. We verdiepen ons in de huidige situatie van de onderwijskwaliteit en kwaliteitszorg binnen het primair onderwijs. Daarnaast bespreken we diverse ontwikkelingen die invloed hebben op het toekomstig gebruik van kwaliteitszorg.
- Hoofdstuk 4: Plan-en-Do-fase. We bouwen een kwaliteitscyclus aan de hand van de PDCA (Plan, Do, Check, Act) cyclus en bieden je tools om invulling te geven aan de verschillende functies van kwaliteitszorg. We starten met de Plan-fase waar de toekomstplannen worden beschreven en Do-fase waarin diverse activiteiten worden uitgevoerd.
- Hoofdstuk 5: Check-en-Act-fase. We gaan verder met het inrichten van de kwaliteitscyclus met de Check-fase waarin je kijkt in hoeverre de doelen zijn behaald en de Act-fase waarin je indien nodig verdere verbeteracties op gaat zetten en resultaten gaat borgen.
- Hoofdstuk 6: Kwaliteitszorg, ieder zijn rol. In dit hoofdstuk brengen we de verschillende rollen van kwaliteitszorg nader in beeld en laten zien welke activiteiten we van wie kunnen verwachten.
- Ten slotte hoofdstuk 7: Cultuur en Communicatie. In dit hoofdstuk staan we stil bij de cultuuraspecten en de impact van effectief communiceren bij een focus op kwaliteit.

Ieder hoofdstuk wordt afgesloten met een aantal opdrachten. Deze opdrachten zijn opgebouwd uit drie typen:

- Kennisuitbreiding
- Kennistoepassing
- Reflectie

Deze opdrachten zijn bedoeld als inspiratie voor docenten, als verdieping op het leren voor studenten en voor de onderwijsprofessionals uit de praktijk als prikkeling om het gesprek in de organisatie op gang te brengen over het proces van kwaliteitszorg.