

Neemt de kwaliteit van het onderwijs in Nederland af? Volgens De Staat van het Onderwijs (april 2018) wel. Het blijft misschien een eeuwige discussie. Die moeten we ook blijven voeren en ons er druk over blijven maken. Maar zou het niet mooi zijn als we aan onderwijs werken vanuit passie en visie en niet te veel vanuit zorgen?

ONDERWIJSKWALITEIT:

## VAN BUREAUCRATIE NAAR BEZIELING

**O**veral in Nederland is het onderwijs volop in ontwikkeling. Niet dankzij de overheid of een nieuw onderzoekskader van de Inspectie van het Onderwijs. Of misschien een beetje. Maar vooral dankzij de ideeën, gelukte pogingen en geleerde lessen in het onderwijs zelf. Het vernieuwde toezicht sluit hier mooi bij aan. Dat wel. Opeens is er ruimte voor 'eigen aspecten van kwaliteit', wat betekent dat een school zelf verwoordt welke kwaliteit zij biedt boven op de basiskwaliteit en dat de inspectie hier in haar toezicht ook op aansluit. En opeens kan de inspectie hieraan ook, zo je wenst, de bevinding 'goed' toekennen als de eigen aspecten van kwaliteit ook in goede mate worden herkend in de praktijk. Op die laatste drie woorden ('in de praktijk') kom ik nog terug.

### LEEROPBRENGSTEN

Alle nadruk op de eigen visie en ambities komt na een tijdperk van nadruk op basiskwaliteit, met veel oog voor de leeropbrengsten. Nu het tij keert, is het de kunst het kind niet met het badwater weg te gooien. Werken aan onderwijsontwikkeling zonder de basiskwaliteit te verliezen. En dat lukt nu in de praktijk op veel plaatsen. Terwijl in het verleden de leeropbrengsten vaak sterk onder druk kwamen te staan, zodra er echt stappen werden gezet op het gebied van onderwijsontwikkeling. Het lijkt dus te kunnen: verbouwen terwijl de winkel

open is. Dus in control én in ontwikkeling zijn. Dat is knap werk. Want tegelijk voldoende in control zijn op de basiskwaliteit en serieuze ontwikkelstappen zetten, gaat niet altijd hand in hand. In het boek *De geest uit de fles. Van bureaucratie naar bezieling* schets ik acht werkzame principes van de controlkant en acht werkzame principes van de ontwikkelkant. Dat zijn principes die zich niet altijd eenvoudig met elkaar laten verenigen. Een paar voorbeelden. Aan de controlkant is focus op het negatieve een werkzaam principe. Het is immers goed dat je het signaleert als de basiskwaliteit onder het gewenst niveau dreigt te raken. Dan kun je onderzoeken hoe dat komt en waar nodig mogelijke verbeteringen aanbrenge. Aan de ontwikkel-

aan de ontwikkelkant. Systemen helpen om zaken meetbaar te maken, analyses te doen en zo inzicht te krijgen. Systemen leiden echter nooit tot innovatie. Ontwikkeling, vernieuwing en innovatie zijn juist een mensenkwestie.

### VAN VOLDOENDE NAAR GOED

Dit artikel gaat niet over het op orde brengen van de basiskwaliteit. Is de basiskwaliteit niet goed, dan is het wel van belang daar eerst alle nodige aandacht aan te besteden. Zonder voldoende fundament is het immers heel lastig een mooi huis te bouwen. Is het fundament wel op orde, dan is het nog niet eenvoudig om tot goede ontwikkeling te komen. Een oorzaak hiervoor kan zitten in de aanpak. Misschien uit

## WERK EERST AAN VOLDOENDE BASISKWALITEIT EN DAARNA PAS AAN ONTWIKKELING EN INNOVATIE

kant is de focus op het positieve een werkzaam principe. Ontwikkelen gaat immers veel beter vanuit kracht dan vanuit zwakte. Dus de vraag 'wat gaat goed en hoe kunnen we dat inzetten om verder te komen' is constructiever om echt te ontwikkelen of te vernieuwen dan de vraag 'welke zwakke plekken moeten we verbeteren'. Een ander voorbeeld is het inzetten op systemen aan de controlkant en het inzetten op mensen

automatisme, maar vaak passen we een aanpak toe die goed past om te werken aan voldoende basiskwaliteit, maar niet geschikt is om van voldoende naar goed te gaan. In de aanpak herkennen we dan een overwaardering voor principes van de controlkant. Zoals meer informatievoorziening dan dialoog, meer systeem dan mensenwerk, ouders en leerlingen meer als klant dan als partner, meer toepassen van wat anderen hebben ont-



De school beoogt met onderwijsontwikkeling ook het ontdekken en ontwikkelen van talenten.

wikkeld dan een eigen visie ontwikkelen op basis van inspiratie uit de successen van anderen. Als de basis op orde is, is er in veel gevallen geen grote externe druk tot vernieuwing. Druk die je wel ziet als een school onvoldoende of zeer zwak is. Dat betekent dat je de energie voor vernieuwing moet halen uit intrinsieke motivatie. Die is er vaak volop, soms verstopt, omdat mensen in het onderwijs iets willen met kinderen, iets vinden van opvoeding, een idee hebben bij een goede voorbereiding op de toekomst. De dromen hierover zijn een prachtig aanknopingspunt. Verder zijn er vele anderen in Nederland met vergelijkbare dromen, die misschien al eerder stappen hebben gezet. Vervolgens is er een keur aan mogelijkheden om te vernieuwen. In grotere of heel kleine stappen, met experimenten en proeftuinen, ‘ingroeigewijs’ van onderbouw naar bovenbouw of vanuit talenten en voorlopers.

#### ZICHT OP ONTWIKKELING

En dan komt de vraag: is wat we willen ook aan het lukken? Hoe weten we dat?

Want hoe we basiskwaliteit kunnen monitoren, weten de meeste scholen inmiddels goed. Analyses van tussenopbrengsten, les- en flitsbezoeken en tevredenheidsonderzoeken zijn ingeburgerd. Maar die brengen lang niet volledig in beeld wat de school beoogt met de onderwijsontwikkeling. Zoals een brede ontwikkeling van leerlingen, het ontdekken en ontwikkelen van talenten, ontwikkeling van burgerschap en meer mooie ambities. Vaak ‘zacht’ van aard en daarmee niet altijd meetbaar. Wel merkbaar, zichtbaar en dus evalueerbaar. Laten we dit evalueren eens onder de loep nemen. Evalueren zorgt ervoor dat we werkelijk kunnen leren van de ontwikkelstappen die leerlingen zetten. Er is veel over evalueren te zeggen. De inspectie spreekt over zelfevaluatie. Die is in elk geval vereist als een school een ‘goed’ wil verdienen op basis van eigen aspecten van kwaliteit. Aan zo’n zelfevaluatie stelt de inspectie niet zo veel specifieke eisen. Er gelden wel drie criteria:

1. De zelfevaluatie moet actueel zijn. Geen jaren oude zelfevaluatie dus.
2. Het moet gaan over relevante domei-

nen. Bijvoorbeeld de kwaliteit van de didactiek in relatie tot het eigen onderwijsconcept en niet de kwaliteit van de verf op de muren.

3. Ook anderen dan medewerkers van de school zelf moet bij de zelfevaluatie betrokken te zijn. Het gaat dus niet alleen over wat wij vinden van onze kwaliteit, maar ook over wat relevante anderen daarover zeggen.

#### FREQUENTER EVALUEREN

Prima, een grondige zelfevaluatie. Daarnaast, of liever nog daarvoor, is het aan te raden veel frequenter te evalueren. Leidende vragen zijn: zetten we stappen in de juiste richting? Wat is succesvol en wat minder? Wat leren we daarvan? Om hier vorm aan te geven kun je gebruikmaken van drie principes:

##### 1. Vraag het de leerling! (en zijn ouders)

De leidende vragen hierboven zijn het beste te beantwoorden door wisselende betrokkenen. Vragen naar het effect, zoals wat succesvol en minder succesvol is, zijn misschien wel beter te beantwoorden ▶

door leerlingen of ouders, dan door de leraren. Zij verrichten inspanningen om de ontwikkeling vorm te geven en ouders en leerlingen moeten daar de effecten van merken. Wat het team kan leren van de successen en mislukkingen is een vraag die het wellicht beter zelf kan beantwoorden. De teamleden ervaren immers wat makkelijk gaat en wat moeite kost en kunnen dat verbinden aan de effecten die leerlingen en ouders merken.

*Voorbeeld*

Vraag elke leerling aan het einde van het schooljaar eens wat nou voor hem of haar het belangrijkste is wat hij of zij geleerd heeft dat jaar. Als je al die antwoorden op een rijtje zet, wat zegt dat dan over de aandacht die de school en de leerkracht gegeven hebben aan bijvoorbeeld bepaalde ontwikkelingsgebieden (zoals basisvakken, zaakvakken en sociaal-emotionele ontwikkeling)?

**2. Gebruik ook feiten**

Veel ‘eigen aspecten van kwaliteit’ zijn ‘zacht’ van aard. Dat maakt echter niet dat niets meetbaar is. Feiten kunnen enorm helpen om scherpte in de evaluatie aan te brengen: is het nu echt zo dat

**MAAK ZACHTE KWALITEITS-ASPECTEN OOK MEETBAAR**

we onze leerlingen meer motiveren met onze vernieuwde onderwijsaanpak?

*Voorbeeld*

Ook de motivatie van leerlingen of een actieve werkhouding zijn meetbaar te maken. Bijvoorbeeld door leerlingen te bevragen. Of door van tijd tot tijd bij te houden hoe lang een leerling in een lesuur een actieve werkhouding laat zien. Zo krijg je de beschikking over kwantitatieve data en maak je zachte kwaliteitsaspecten meetbaar.

**3. Vorm een scherp eigen oordeel**

Last but not least: wat vind je zelf? Durf je iets echt goed te vinden en te benoemen wie dat realiseren? En durf je te benoemen wat onvoldoende is en wie daar een rol in spelen?

*Voorbeeld*

In plaats van een persoonlijk ontwikkelplan kun je werken met professionele ontwikkelafspraken. Daarin heeft ieder-

een een rol: de leerkracht en de leidinggevende. De een wat betreft de eigen ontwikkeling, de ander misschien ook wel wat betreft de eigen ontwikkeling maar in elk geval wat betreft het faciliteren van de ontwikkeling van de leerkracht. Op welke manier dan ook. Zo’n afspraak heeft dus iets wederkerigs en gelijkwaardigs. Alleen leerkrachten die onvoldoende kwaliteit leveren, krijgen een ontwikkelopdracht in plaats van een afspraak. Met evalueerbare tussendoelen. Deze opdracht is niet gelijkwaardig, de leidinggevende benut zijn hiërarchische positie ten opzichte van de leerkracht, het liefst op een manier die dat zo min mogelijk benadrukt.

Verder lezen? U vindt de principes van control en ontwikkeling in het boek *De geest uit de fles. Van bureaucratie naar bezieling* van Tijmen Bolk en Claudia Smit. Daarin staat ook een verdiepend gesprek met drie schoolleiders over het werken met de principes in de praktijk. Zie ook: [www.vbent.org](http://www.vbent.org). BSM



Vraag leerlingen wat ze van het onderwijs vinden.