

Twee essentiële zaken voor een sterke kwaliteitscultuur

Door: Annemiek Staarman



Annemiek Staarman is verbonden aan het netwerk van KPC Groep. De ontwikkeling van kwaliteitsbeleid in het onderwijs heeft haar specifieke aandacht. Voor KPC Groep begeleidt Annemiek vakgroepen, doet ze kwaliteitsonderzoek voorafgaand aan een inspectiebezoek en verzorgt ze studiedagen rond collegiale visitatie. Zij heeft ervaring als kwaliteitsadviseur zowel op schoolniveau als op bestuursniveau. Ook begeleidt ze (beginnende) kwaliteitsadviseurs. In haar werk sluit ze aan op maatschappelijke en actuele ontwikkelingen en verbindt deze aan de opdracht van de school. Naast haar adviseurschap is Annemiek lid van een Raad van Toezicht.

Steeds vaker merk ik dat, als het over het verbeteren van de kwaliteitszorg gaat, het over de kwaliteitscultuur gaat. En daar is reden voor. Een sterke kwaliteitscultuur helpt de kwaliteitszorg te verbeteren en uiteindelijk is het voorwaardelijk voor een goede kwaliteit in de school. Langzaam neemt het begrip kwaliteitscultuur de plek in van kwaliteitszorg. Ik ben daar wel blij mee, niet alleen omdat het veel scherper duidelijk maakt waar we aan moeten werken als het om de verbetering van de kwaliteit gaat, maar ook omdat het de rol van de kwaliteitsmedewerker in de school of kwaliteitsadviseur (bij het bestuur) meer betekenis geeft.



KPC Groep

Verstand van leren
Gevoel voor mensen

www.kpcgroep.nl

Wat is dat: kwaliteitscultuur?

Maar eerst: wat is dat nou die kwaliteitscultuur? Om het plat te slaan is mijn eerste reactie dat in een school met een sterke kwaliteitscultuur, kwaliteit door iedereen als de zorg van iedereen wordt ervaren. Een goede school maak je samen, vanuit de eigen rol en daarbij horende verantwoordelijkheden. Kenmerk van een goede kwaliteitscultuur is dat iedereen zich betrokken voelt bij de kwaliteit en zich ervan bewust is dat hij/zij zelf onderdeel is van de kwaliteit. Betrokkenheid uit zich in de wil om te verbeteren, zowel in het meewerken aan de kwaliteit op schoolniveau, als het willen verbeteren van de persoonlijke kwaliteit.

De vervolgvraag is dan: hoe komen we daar? Hoe creëren we een school waarin iedereen die betrokkenheid bij de kwaliteit wil, voelt en kan pakken? In mijn werk van de afgelopen jaren ben ik steeds met deze vraag bezig geweest. Het denkproces hierover is verre van 'af' maar ik kom op basis van mijn ervaring op twee fundamentele punten die cruciaal zijn voor een sterke kwaliteitscultuur:

Werken vanuit een gezamenlijk gedragen en beleefde visie

Het eerste punt is dat er wordt gewerkt vanuit een gezamenlijk gedragen visie over het onderwijs op deze school. Niet een visie die het op papier goed doet en in de praktijk niet meer wordt herkend, maar een gezamenlijk (in het schoolplan) vastgestelde en beleefde visie van waaruit mensen in de praktijk kunnen handelen. Als in de visie van de school bijvoorbeeld terugkomt dat goed onderwijs leerlingen stimuleert om eigen keuzes te maken, dan wil je dat terugzien in het rooster, in de les en in het handelen van leraren.

De visie komt terug in onderliggende plannen en mensen werken ook echt met deze onderliggende plannen. Dat kan zijn een vakgroepplan, een toetsbeleid, een gedragsprotocol. Dat noemen we alignment of liever: de doorwerking van het beleid in alle onderdelen van de organisatie. Het gaat er dus om dat de plannen er zijn, gekend worden en dat er mee gewerkt wordt. Dat doe je in gezamenlijkheid, met de juiste mensen aan tafel. Denk aan rol en verantwoordelijkheid.

Een vakgroepplan bijvoorbeeld, wordt door de vakgroep gemaakt, maar om alignment te krijgen in de organisatie is het daarbij wel van belang dat de schoolleiding kaders geeft. Als de school bijvoorbeeld de burgerschapsopdracht wil integreren in de vakken, is dat een opdracht die zowel gezamenlijk wordt doordacht en vervolgens door elke vakgroep wordt opgepakt en in een vakgroepplan terugkomt met concrete acties.

Voeren van dialoog aan de hand van de data

Mijn tweede punt is dat er sprake is van een continue dialoog waar ervaring samenkomt met data en informatie. In de praktijk zie je bijvoorbeeld dat vakgroepen elk jaar naar hun examenresultaten kijken en daar conclusies uit trekken. Maar hoe de ontwikkeling over meerdere jaren is – niet alleen van de examens maar ook van de overgangscijfers – staat vaak niet zo op het

netvlies. Laat staan dat we doordenken welke invloed de externe factoren daarop hebben gehad. Zoals corona, een nieuw toetsbeleid, onderwijsinnovaties etc. Voor dat gesprek is het nodig dat docenten de data kunnen spiegelen aan hun ervaring met de leerlingen in de klas. Het gaat hier om een goede balans tussen de harde en de zachte kanten van de kwaliteitszorg. Hier zijn de termen 'data driven' en 'dialogoog' in opkomst.

Ik wil ze in mijn praktijk bij elkaar brengen: voer de dialoog aan de hand van de data, combineer de harde met de zachte kant. Dit is voor het krijgen van het zicht op de kwaliteit in de school erg belangrijk. In de dagelijkse praktijk merk ik hoe lastig het is om in de school het 'juiste' gesprek te voeren aan de hand van 'de juiste data'. Een dergelijk gesprek heeft de bedoeling dat onderbuikgevoelens ten aanzien van de kwaliteit (gezamenlijk) worden onderzocht, dat de dialoog erover ertoe leidt dat alle inzichten bij elkaar komen en kunnen worden besproken. En dat dit leidt tot effectieve interventies.

Een belangrijk punt om dat gesprek te laten slagen is dat het team dit vanuit gevoel van vertrouwen kan voeren én dat er niet te snel naar die interventies wordt toegewerkt. Dit type gesprek is er niet omdat het niet goed gaat en er direct iets moet veranderen, maar om mensen de ruimte en de tijd te geven te reflecteren op hoe het gaat. Daarnaast: te snel willen grijpen naar interventies leidt niet tot effectieve acties en tot voornemens die vervolgens niet kunnen worden waargemaakt.

De rol van de kwaliteitsmedewerker/-adviseur

In het licht van bovenstaande zie ik dat de rol van kwaliteitsmedewerker nog te vaak op de harde en uitvoerende kant van de kwaliteitszorg zit. Denk aan het maken van de kwaliteitskalender en de coördinatie daarvan. Het opzetten en uitvoeren en analyseren van de tevredenheidsonderzoeken. Of aan het maken van de kwaliteitsrapportages aan de hand van de indicatoren van de inspectie, etc. Meestal zijn kwaliteitsmedewerkers in de school docenten met daarnaast voor een beperkt aantal uren een taak op de kwaliteitszorg. In hoeverre het hun rol kán zijn als stimulator op de zachte kant is maar de vraag. Ik denk dat hier een bovenschoolse kwaliteitsadviseur (bijvoorbeeld verbonden aan het overkoepelende bestuur) van toegevoegde waarde is. Om dat effectief te laten zijn, is het van belang dat adviseur, bestuur en schoolleiding weten en uitdragen dat de adviseur er is om de processen ín de school te bevorderen.



Meer weten

Annemiek Staarman

www.kpcgroep.nl/annemiek Staarman

a.staarman@kpcgroep.nl