



Het nieuwe waarderingskader biedt kansen

Onderwijskwaliteit: leg je eigen lat

Vanaf 1 augustus 2017 gaat de Inspectie van het Onderwijs werken met een nieuw waarderingskader. Hoe kijken een schoolleider, leerkracht en inspecteur naar dit nieuwe kader? Dwingt het scholen om keuzes te maken, of biedt het juist veel vrijheid om het eigen onderwijsproces vorm te geven?

Eva Naaijens is schoolleider op de Alan Turingsschool

Leontine le Blanc is remedial teacher en coördinator van het lees- en spellingonderwijs op de SBO Michaëlschool

Arnold Jonk is hoofdinspecteur primair en speciaal onderwijs bij de Inspectie van het Onderwijs

In dit artikel benaderen schoolleider Eva Naaijens, leerkracht Leontine le Blanc en hoofdinspecteur Arnold Jonk het nieuwe waarderingskader ieder vanuit hun eigen perspectief. Ze bespreken de ruimte die het nieuwe kader biedt en wat dit vraagt van leerkrachten en schoolleiders. Voordat zij dieper ingaan op de ruimte die het toezichtkader hen biedt, wordt het nieuwe kader eerst uiteengezet.

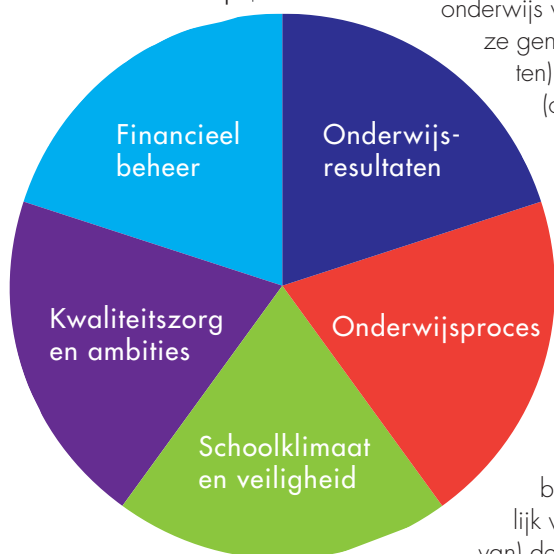
Nieuwe waarderingskader

Het nieuwe waarderingskader is opgebouwd uit vijf kwaliteitsgebieden: onderwijsproces, schoolklimaat en veiligheid, onderwijsresultaten, kwaliteitszorg en ambities en financieel beheer (zie figuur 1 hieronder). Met het waarderingskader krijgt de inspectie zicht op de drie elementaire vragen over de betekenis van het onderwijs voor leerlingen: leren ze genoeg (onderwijsresultaten), krijgen ze goed les (onderwijsproces) en zijn ze veilig (schoolklimaat)? De standaarden in deze drie gebieden geven gezamenlijk de kern van het onderwijs weer zoals de leerling dat ontvangt. De gebieden kwaliteitszorg en ambities en financieel beheer zijn voorwaardelijk voor (het voortbestaan van) de kwaliteit. De inspectie definieert onderwijskwaliteit dan ook als het geheel van de

prestaties van de school op deze gebieden. Een kwaliteitsgebied is vervolgens opgebouwd uit meerdere standaarden. Zo zijn er bijvoorbeeld binnen het kwaliteitsgebied onderwijsproces onder meer de standaarden 'zicht op ontwikkeling' en 'didactisch handelen'. In totaal zijn er negentien standaarden. Bij iedere standaard binnen het kwaliteitsgebied is aangegeven wat de wettelijke eisen aan de school zijn. Daarnaast ontstaat er bij die standaard ruimte voor een dialoog over de eigen kwaliteitsaspecten die het bestuur en de school tentoonspreiden of ambiëren. De inspectie benoemt deze in de vorm van onderwerpen en deze zijn niet uitputtend. Zij betreft eigen aspecten van kwaliteit van een school bij de oordeelsvorming voor de waardering 'goed'. Daarbij onderzoekt de inspectie of het bestuur/de school haar eigen ambities realiseert en of de school daarmee volgens wetenschappelijke inzichten goed onderwijs realiseert. In het vernieuwde toezicht wordt niet op elke school iedere standaard onderzocht. Welke scholen binnen een bestuur, en welke standaarden dan worden bekeken, is een kwestie van maatwerk geworden.

Perspectief schoolleider

Eva Naaijens: 'Als schoolleider hoor ik van leerkrachten regelmatig de roep om meer tijd en autonomie. Ik vraag mij dan altijd af wat leerkrachten belemmert om zichzelf deze ruimte toe te eigenen? Soms ontmoet ik leerkrachten waar de positieve energie vanaf spat, maar ik kom ook vaak leerkrachten tegen die zeggen: "Vertel mij maar wat en hoe ik het moet doen!" Ik vind dit de makkelijke weg en een veelgehoorde daaropvolgende reflex is dat de zaken die een leerkracht uitvoert 'moeten van de inspectie of de



Figuur 1 – Kwaliteitsgebieden waarderingskader



Foto's: Vincent van den Hoogen

directie'. Vreemd eigenlijk, want ieder schoolteam heeft veel ruimte om samen het onderwijscurriculum vorm te geven en kan de daarbij horende kwaliteitscriteria zelf bepalen. De onderwijsinspectie zorgt er slechts voor dat scholen niet écht uit de bocht vliegen. Je zou mij kunnen omschrijven als een eigenwijze schoolleider. Zelf de regie nemen, is iets dat bij mij past. Ik stimuleer dit ook bij mijn team. Ik bereik dit door leerkrachten duidelijke rollen toe te kennen binnen de school en ze verregaand het daarbij horende beleid te laten vormgeven. Zelfsturing, en dát vraagt om breed gedragen *mentaal eigenaarschap*. Iedereen, en niet alleen de schoolleider, investeert en draagt verantwoordelijkheid voor zijn of haar werk, het doel, de cultuur, de resultaten en de reputatie van de organisatie. Ik streef na dat iedere collega 90 procent van alle vragen gesteld door ouders of externen kan beantwoorden, zodat je zo min mogelijk afhankelijk bent van je schoolleider. Dit kan alleen als de visie van de school breed gedragen is en de

communicatielijnen kort zijn. Een goed functionerende organisatie draait in essentie om vertrouwen en de positieve invloed die dat heeft op medewerkers, leerlingen en ouders. Leerkrachten dienen vertrouwen te kunnen hebben in elkaars functioneren. Ik denk dat collega's vertrouwen hebben in collega's die vakmanschap tonen voor de klas. Je moet er dus als leerkracht voor zorgen dat je gereedschapskist dusdanig gevuld is dat je zelfstandig in staat bent je vak goed uit te oefenen. Scholing en ontwikkeling staan daarbij centraal, maar vooral de vaardigheden om samen te werken en kennis te delen zijn in mijn ogen cruciaal. Ik doe niets anders dan het detecteren van zwakke plekken en het stimuleren van kwaliteiten binnen mijn organisatie. Bij tegenslag heb ik geleerd om niet meteen te grijpen naar noodmaatregelen, zoals het invoeren van extra controles of het ontnemen van vrijblijvendheden en het creëren van extra plan-last. Bij tegenslag pak ik mijn visiedocument er nog eens bij en vraag ik om feedback. Tegenslag kun je als

Het vernieuwde
toezichtkader:
niet alleen
verbeterpunten, maar
ook trots zijn op wat
goed gaat





Je moet er als leerkracht voor zorgen dat je gereedschapskist dusdanig gevuld is dat je zelfstandig in staat bent om je vak uit te oefenen

organisatie alleen opvangen als je visie helder omschreven is en in de haarvaten van de mensen zit. Visie en heldere doelstellingen maken het voor mij makkelijker om commitment van teamleden te vragen. Het inspectiebezoek binnen het nieuwe toezichtkader heb ik als zeer prettig ervaren. De gesprekken tussen mijzelf, mijn collega's en de inspecteur verliepen open en transparant. Het bezoek heeft een positieve bijdrage geleverd aan de kwaliteitsverbetering van onze school en het schoolportret is een krachtig instrument tot zelfanalyse. Op de dag van het inspectiebezoek probeer ik als schoolleider een stapje terug te doen en geef ik mijn team álle ruimte om zichzelf te presenteren. Dit vraagt vakmanschap van leerkrachten en schoolleiders.'

Perspectief leerkracht

Leontine le Blanc: 'Ook ik hoor regelmatig van leerkrachten dat "het nou eenmaal moet van de inspectie". Een uitspraak waar ik mij telkens weer over verbaas. Ten eerste omdat zaken als welk leerlingvolgsysteem, individuele handelingsplannen en groepsplannen helemaal niet zo strak staan vastgelegd als veel leerkrachten denken. Maar vooral omdat ik goed onderwijs aan mijn leerlingen wil geven ongeacht of dit van de inspectie moet of niet. Ik wil dit vanuit mijzelf,

vanuit mentaal eigenaarschap. Elke dag weer, samen met mijn collega's. De inspectie kan mij en mijn collega's daarbij wel een mooie spiegel voorhouden om te bevestigen of we op de goede weg zijn. Zoals de inspectie zelf op haar website schrijft: "Iedere leerling in Nederland heeft recht op onderwijs van ten minste voldoende kwaliteit, dat het beste bij hem of haar past". De inspectie gaat na of iedere leerling dit recht krijgt, maar als leerkracht neem ik zelf de verantwoordelijkheid om hiervoor te zorgen. Hierbij moet de schoolleider de leerkrachten dit eigenaarschap wel willen én durven geven. Doordat de schoolleider van SBO Michaëlschool mij altijd vertrouwt, maar tevens ook vrijheid geeft, durf ik ook voor mentaal eigenaarschap te gaan. Daarbij neem ik geen genoegen met voldoende kwaliteit, want ik vind dat iedere leerling recht heeft op onderwijs van de beste kwaliteit om zich optimaal te kunnen ontwikkelen. Op SBO Michaëlschool streven wij dan ook hoge doelen na, die tevens realistisch en concreet zijn. Geen genoegen nemen met de minimumeisen van de inspectie, maar steeds beter willen. Het beste voor de leerlingen die wij optimale ontwikkelingskansen willen bieden. Dit is volgens de Inspectie van het Onderwijs (2016) dan ook kenmerkend voor excellente scholen, waarvan wij er één zijn. Deze excellente scholen zijn volgens de inspectie vaak lerende organisaties die constant op zoek zijn naar verbetering en die de lat nog hoger willen leggen. Als leerkracht sta ik er op SBO Michaëlschool niet alleen voor om deze hoge doelen te bereiken. Samen met het hele team voelen wij ons hier verantwoordelijk voor. Ook voor een inspectiebezoek voelen wij ons met het hele team verantwoordelijk. Op SBO Michaëlschool zijn wij met het hele team trots op onze school. Dat willen we graag aan de inspecteur laten zien en we willen graag van een inspectiebezoek leren. Voor een inspectiebezoek verdelen wij daarom de taken met het hele team. Welke stukken hebben we nodig om te laten zien hoe wij goed onderwijs bieden en wie legt deze klaar? Welke leerkrachten gaan lessen laten zien en welke vakcoördinator gaat dit met de betreffende leerkracht voorbereiden? Welke teamleden gaan met de inspecteur in gesprek, zodat hij niet alleen de schoolleider of intern begeleider spreekt? Bij het vernieuwde toezicht van de inspectie komen ook ouders en leerlingen aan het woord. Het gaf mij energie om van de inspectie te horen dat uit de gesprekken naar voren kwam dat er een warme en persoonlijke communicatie plaatsvindt tussen leerkrachten, leerlingen en ouders. De leerlingen en ouders zijn positief over de sfeer en de veiligheid op onze school. Natuurlijk staan alle collega's tijdens een inspectiebezoek ook open

voor feedback, zodat we van een inspectiebezoek kunnen leren om ons onderwijs nog verder te verbeteren. Het uitgangspunt voor de kwaliteitscultuur op SBO Michaëlschool is tenslotte *leren en verbeteren*. Het vernieuwde toezichtkader van de inspectie draagt bij aan dat we na een inspectiebezoek niet alleen verbeterpunten hebben, maar ook trots kunnen zijn op wat goed gaat. Dat geeft energie om aan de verbeterpunten te gaan werken.'

Perspectief hoofdinspecteur

Arnold Jonk: 'Echt goed onderwijs ontstaat alleen daar waar de hele schoolgemeenschap een gedeelde visie heeft op de vraag wat goed onderwijs is. En vervolgens met elkaar onderzoekt of die visie ook in de praktijk wordt waargemaakt. Als dat niet zo is, dan wordt er gewerkt aan verbetering. Logisch, want het is de eigen visie op goed onderwijs en die wil je natuurlijk ook realiseren. Als inspectie komen we dit soort scholen met regelmaat tegen. Laatst vertrouwde een inspecteur me toe: "Ik was gisteren op een school. Niet te geloven. Als alle leerlingen toch naar zo'n school mochten, dan was niet alleen het onderwijs beter, maar de hele samenleving". Een authentieke visie op goed onderwijs, waar iedereen snoeihard aan werkte. Ook de leerlingen. In dit geval was het, niet toevallig, ook een hele eigenzinnige school. Inspecteurs vinden dat niet lastig, maar leuk. Gemaakte keuzes waren in het belang van de leerlingen, prima doordacht en geëvalueerd. Een feest voor iedereen. Taaie bezoeken vinden plaats in scholen zonder een duidelijke visie op goed onderwijs. Met vrij vage doelstellingen, waar de schoolleider of bestuurder bevlogen over kan vertellen en waar leerkrachten ook wel van gehoord hebben. Waar de administratieve last enorm is, en veel frustratie oproept, omdat niemand eigenlijk weet waarom dingen worden vastgelegd. In de les helpt het in ieder geval nauwelijks. Op die school wordt weleens uitgesproken "dat het allemaal voor de inspectie moet". En als we de school bezoeken, dan zijn we ook nog eens heel kritisch. Ik heb dit altijd een taaie paradox gevonden. De scholen die het meest eigenzinnig zijn, die het minst met ons als inspectie bezig zijn, daar hebben wij doorgaans de mooiste contacten mee. De sleutel hier is eigenaarschap. In dit artikel beschreven de schoolleider en de leerkracht al mooi hoe dat in de praktijk vorm kan krijgen. Onze nieuwe werkwijze en ons nieuwe kader proberen zoveel mogelijk dat eigenaarschap centraal te zetten. Het uitgangspunt van bezoeken is de eigen visie van de school en het bestuur. We veronderstellen een hoge kwaliteit van

verantwoording naar de omgeving. We schrijven geen formats voor, maar zoeken naar maatwerk. Omdat scholen en besturen nu eenmaal verschillen, in opvatting en ontwikkelstadium. De waarborgfunctie van de inspectie blijft hierin onverminderd van belang. Waar scholen niet voldoen aan de wettelijke eisen en leerlingen tekortkomen, verwacht de samenleving dat we ingrijpen. Dat zullen we blijven doen, maar voor de meeste scholen en besturen is dat niet de praktijk. Veel van die scholen kunnen nog wel terrein winnen door hun eigen ideeën centraal te stellen en waar te maken. Het vernieuwde toezichtkader van de inspectie wil daar graag bij aansluiten.'

Lerende organisatie

Wij gunnen het iedere leerkracht om op een school te werken die zich kenmerkt als lerende organisatie. Hiervoor hebben wij de volgende tips opgesteld:

- Werk met **professionele leergemeenschappen** binnen je organisatie. Professionele leergemeenschappen leiden tot versterkte vak kennis, beter didactisch handelen en een professionele houding.
- Zorg met je team voor een **gedeelde visie** op de vraag wat goed onderwijs is.
- **Verdeel de taken** van de intern begeleider ook onder vakcoördinatoren taal, lezen en rekenen. Op die manier krijg je meer specifieke expertise en gedeelde verantwoordelijkheid binnen je team.
- Zorg ervoor dat een inspectiebezoek niet alleen iets is van de directeur en intern begeleider. Maak het de **verantwoordelijkheid** van het hele team en verdeel de taken, zodat je samen iets kunt doen met de feedback én succes kunt delen.
- Streef na dat iedere collega **90 procent van alle vragen** gesteld door ouders of externen kan beantwoorden, zodat je zo min mogelijk afhankelijk bent van je schoolleider. Dit kan alleen als de visie van de school breed gedragen is en de communicatielijnen kort zijn. ●

Zorg ervoor dat een inspectiebezoek niet alleen iets is van de directeur en intern begeleider, maar van het hele team

LITERA TUUR!

- Inspectie van het Onderwijs (2016). *Staat van het Onderwijs. Onderwijsverslag 2014/2015*. Utrecht: Inspectie van het Onderwijs.