

# GROEI-IMPULSEN VOOR KWALITEITSVOLLE SCHOLEN



Op 20 september 2016 stelden de Onderwijsinspectie en de verschillende pedagogische begeleidingsdiensten met enige trots het Referentiekader voor Onderwijskwaliteit (OK)<sup>1</sup> voor. Dat referentiekader kwam tot stand dankzij ruime inspraak van vertegenwoordigers van leerlingen/cursisten, ouders, leraren, directies, vakbonden en academici. Het OK is een door alle partners gedragen omschrijving van een kwaliteitsvolle school.

In dit artikel willen we scholen groei-impulsen geven voor de eigen kwaliteitsontwikkeling vanuit vier stellingen die volgens ons de kern en de kracht van het OK weergeven. Scholen die met deze vier stellingen weten om te gaan, staan al heel ver in hun 'OK-werking'!

## Stelling 1: Een kwaliteitsvolle school groeit door een effectief intern kwaliteitsbeleid

Het OK geeft aan dat kwaliteitsvolle scholen zichzelf voortdurend ter discussie stellen in het licht van vooropgestelde doelen. Op die manier worden het schoolbeleid en de onderwijsleerprocessen permanent bijgestuurd. Die aandacht voor permanente bijsturing is ook nodig, omdat de omstandigheden en de uitdagingen voor scholen voortdurend veranderen.

De uitdaging van kwaliteitsontwikkeling is dus om vanuit een eigen visie op onderwijs zowel het beleid als de praktijk op de klasvloer voortdurend zo dicht mogelijk te laten aansluiten bij wat de leerlingen en het lerarenteam nodig hebben. Daar zijn onzes inziens helemaal geen complexe modellen voor nodig. We werken zelf graag aan de hand van vijf 'kwaliteitsvragen' (die ook in het bronnendocument van het OK<sup>2</sup> vermeld staan).

Schematische voorstelling van de vijf kwaliteitsvragen:



De eerste kwaliteitsvraag (Q1) luidt: 'Doen we de goede dingen?' Deze vraag roept ons op om te reflecteren over of wat we in ons dagelijks handelen doen gericht is op wat we werkelijk be-

ogen te doen. Het is evenwel geen eenrichtingsverkeer van 'beleid naar praktijk': praktijk, beleid en visie kunnen elkaar in de school permanent en wederzijds versterken. Vanuit het dagelijkse handelen kan het schoolteam de eigen missie en visie tot leven laten komen. Het is bevorderend voor de kwaliteitsontwikkeling om regelmatig te expliciteren in welke mate activiteiten gericht zijn op het bereiken van de doelen in de strategische planning van de school, en of wat men doet in de klaspraktijk gestalte geeft aan het pedagogisch project en aan de eigenheid als katholieke dialogeschool. Andersom kan ook de klaspraktijk betekenen dat beleid en/of visie moeten worden bijgesteld.

Een kwaliteitsvolle school maakt volgens het OK werk van elk van de kwaliteitsverwachtingen die in het referentiekader aan bod komen. Aan sommige kwaliteitsverwachtingen wordt expliciet gewerkt, aan heel wat andere impliciet. Een school kan regelmatig voor elk van de deelrubrieken van het OK in kaart brengen hoe die deelrubrieken concreet in het dagelijks handelen worden ingevuld. Vaak is dat een heel waardevolle oefening voor het schoolteam, omdat we in veel scholen kunnen vaststellen hoeveel 'goede dingen' men al doet.

Op klasniveau geven de leerplannen een goed kader: is het onderwijsaanbod gericht op het bereiken van de leerplandoelen en de doelen die de school zelf voor de leerlingen voor ogen heeft? Die vraag herkennen velen ongetwijfeld als een vraag van onderwijsinspecteurs, want ook de inspectie gaat natuurlijk na of de onderwijsleerprocessen gericht zijn op de 'goede dingen'.

Door expliciet die vragen te poneren, stellen scholen vaak vast dat men veel 'goede dingen' doet, maar dat sommige andere 'goede dingen' misschien net wat meer aandacht verdienen.

De tweede kwaliteitsvraag (Q2) luidt: 'Doen we de dingen op een goede manier?' Die vraag hangt samen met de eerste kwaliteitsvraag, maar verschilt er wel degelijk van: de onderwijsaanpak kan bijvoorbeeld wel gericht zijn ►

op het realiseren van de leerplandoelen, maar dat betekent nog niet dat de gekozen aanpak ook toelaat om die doelen te bereiken. Daarbij gaan we dus vragen stellen als 'Is onze didactische aanpak de beste manier om elke leerling maximaal te laten leren?' of 'Maken we in ons zorgbeleid de beste keuzes om elke leerling zo goed mogelijk te ondersteunen?'

Onderwijskundige inzichten en vakliteratuur kunnen zinvolle handvaten bieden, maar er is geen algemene wetmatigheid over *hoe* men de 'goede dingen' doet. Wat in de ene school of klas of bij die éne leerling effectief blijkt, is niet automatisch ook de meest geschikte aanpak in een andere school of klas of bij een andere leerling. Bovendien spelen ook de eigenheid en authenticiteit van de leraar een belangrijke rol: wat bij de ene leraar werkt, werkt daarom nog niet bij de andere leraar in dezelfde klas. Context en input zijn dus belangrijke factoren die elke professional en elke school in overweging nemen om de 'goede manier' te vinden.

De derde en vierde kwaliteitsvraag (Q3 en Q4) gaan over het zichtbaar maken van de kwaliteit van de eigen processen en resultaten: 'Hoe weten we dat we de goede dingen op een goede manier doen?' en 'Vinden anderen dat ook?'. Die vragen behandelen we uitgebreid bij stelling 2.

De vijfde kwaliteitsvraag (Q5) is tweeledig: 'Wat leren we hieruit?' en 'Wat doen we hiermee?'. Het is een uitdaging om eerst de tijd te nemen om in alle informatie de essentie van de bijzaken te onderscheiden en daarna pas tot actie over te gaan. En na die analyse - als een school weet waar men 'in essentie' goed in is (en waarin minder goed) - is het van belang om die sterktes te borgen en de werkpunten aan te pakken. Dat laatste is niet vanzelfsprekend: vaak blijven werkpunten bestaan, omdat het schoolteam niet goed weet hoe men ze kan aanpakken, omdat men er de tijd niet voor heeft, omdat men sommige zaken niet bespreekbaar durft te maken of er de eigen rol niet in erkent. Recepten die overal en altijd werken, zijn er niet. Het in kaart brengen van die sterktes en werkpunten kan wél de opstap zijn om dat proces gefaseerd aan te pakken, mogelijk met externe begeleiding. Hoe moeilijk ook, de hele kwaliteitscirkel is niet zinvol zonder dat ook de vijfde kwaliteitsvraag wordt beantwoord.

De vijf kwaliteitsvragen zijn maar één model; er zijn nog verschillende andere modellen, zoals de PDCA- of IMWR-cirkels. Het ene model is niet beter dan het andere. Kies gerust het model dat het best bij de specifieke situatie van de school past. Begeleiding kan ondersteunend zijn voor de keuze van het meest gepaste model.





## **Stelling 2: Kwaliteitsvolle scholen groeien door systematisch de eigen processen en output in kaart te brengen**

In scholen gebeurt er heel veel. Het lerarenteam is druk bezig en zet dagelijks haar beste beentje voor. Dat is natuurlijk prachtig, maar toch kan het soms net wat effectiever of efficiënter. Dat wil *niet* zeggen *nóg* meer doen, maar vooral even een stapje achteruit zetten om de dingen doeltreffender aan te pakken. Bij dat stapje achteruit kijken we naar al die dingen die dag in dag uit gebeuren, bijvoorbeeld vanuit de eerste twee kwaliteitsvragen: zijn het wel de 'goede dingen' die we doen (Q1) en doen we die goede dingen wel 'op een goede manier' (Q2)? Dat in kaart brengen is niet evident. Hoewel ervaring en intuïtie ("Ik voel aan dat dit goed gaat en dat minder goed.") waardevol kunnen zijn, wijst het OK erop dat men veel informatie dreigt te missen als men zich enkel op dat aanvoelen zou baseren.

Er zijn tal van instrumenten voor scholen om zicht te krijgen op de eigen processen en output (Q3). Die instrumenten variëren van omvangrijke bevestigingen tot erg gerichte specifieke tools om één bepaald aspect van de school te screenen. Naast een beroep te doen op die instrumenten kan een school ook heel diepgaande informatie verzamelen via gerichte interviews of focusgesprekken. Soms is daar wel enige training of begeleiding voor nodig. Sommige scholen zijn dan weer vooral gebaat met een combinatie van instrumenten en gespreksmethoden. Zo'n praktijkonderzoek kan een meerwaarde bieden om zicht te krijgen op de waarde van de eigen processen. Ook de ontwikkelingsschalen die de inspectie hanteert, kunnen voor sommige scholen een handige tool zijn om in gesprek te gaan over de eigen kwaliteit op verschillende domeinen. De gekozen methodiek hangt opnieuw af van de schoolcontext en van het doel dat men nastreeft. Een goede systematische zelfevaluatie laat steeds toe om enerzijds kritisch naar de eigen werking te kijken en anderzijds waardering voor de eigen sterktes uit te spreken.

Daarnaast zijn er uiteenlopende manieren om zicht te krijgen op de output van de school. Zo kan men de ontwikkeling in het welbevinden van leerlingen in kaart brengen door systematische observaties of door regelmatige bevragingen. Een schoolteam kan bijvoorbeeld ook de leerresultaten van leerlingen over meerdere jaren heen analyseren: bij welke leerplandoelen gaan die naar boven, bij welke leerplandoelen is er een neerwaartse trend? Men kan ook een ruimere blik krijgen door het gebruik van referentiegroepen die in gestandaardiseerde toetsen als de interdiocesane proeven worden aangeboden. We plannen om in de toekomst voor het basisonderwijs nog veel meer sterke evaluatie-instrumenten aan te bieden.

Een andere strategie (gericht op Q4, 'Vinden anderen dat ook?') bestaat erin om de laatstejaarsleerlingen net na hun afstuderen systematisch te bevragen. Het is een makkelijk bereikbare doelgroep die vaak erg welwillend is om hun ervaringen te delen. Leerlingen kunnen vanuit een unieke positie feedback geven over de manier waarop de school de goede dingen heeft gedaan. Zo kan hun feedback diverse aanvullende perspectieven bieden bij hetgeen het schoolteam zelf al weet, en dus 'blinde vlekken' zichtbaar maken. Hetzelfde geldt voor het bevragen van oudertevredenheid: dat kan ad hoc aan de schoolpoort, maar een goede bevraging levert vaak veel bijkomende informatie op.

## **Stelling 3: Kwaliteitsvolle scholen groeien door de ontwikkeling van elke leerling centraal te stellen**

We zijn ervan overtuigd dat in elke school de lerende centraal staat. Net als het concept van de katholieke dialoogschool gaat het OK daarbij echter een stapje verder: niet de ontwikkeling van 'de leerling' staat centraal, maar wel de ontwikkeling van 'elke leerling'. Zo stelt het OK dat een kwaliteitsvolle school naar zoveel mogelijk leerwinst bij elke lerende streeft. Met andere woorden: het draait niet enkel om het behalen van een bepaalde 'norm' (leerplandoelen bijvoorbeeld), maar de ►

leerling zelf wordt het criterium. Heeft elke leerling de maximale voortgang geboekt? Het OK stelt ook dat kwaliteitsvolle scholen niet enkel maximale leerwinst voor elke leerling nastreven, maar daarnaast ook dat elke lerende zich in de school goed voelt. Het is niet toevallig dat een hele deelrubriek van het OK aan leerlingenbegeleiding gewijd is en dat ook 'welbevinden en betrokkenheid' als belangrijke output erkend worden.

Scholen zijn evenwel meer dan louter opleidingsinstellingen waar leerlingen zich goed moeten voelen. Wanneer scholen erin slagen om leerlingen in verbondenheid en in dialoog met leraren en met elkaar te leren leren, leren werken en leren (samen) leven, komt dat niet enkel de leerlingen, maar ook de kwaliteitsontwikkeling in de hele school ten goede. Het is evenwel – binnen de vele verwachtingen die ten aanzien van scholen worden gesteld – niet vanzelfsprekend om als school bewust tijd en ruimte te bieden voor ontdekking, reflectie en verdieping in de ontwikkeling van elke leerling. Concrete strategieën die daarbij kunnen helpen, zijn bijvoorbeeld regelmatige leerlingcontacten (naar analogie met oudercontacten) waarbij een leerling actief luistert en wordt beluisterd. Door die contacten leert het schoolteam leerlingen kennen op een andere manier dan in de groep; ze kunnen door een toegenomen vertrouwen een hefboom zijn om obstakels in het leren of leven van de leerlingen bespreekbaar te maken. Daarnaast zijn ook gerichte projectwerkingen waarbij leerlingen op een gelijkwaardige wijze hun verschillende expertise, achtergrond en interesses kunnen inzetten, een voorbeeld van een initiatief dat bijdraagt tot verbondenheid tussen leerlingen.

'Elke leerling centraal' betekent dus niet een verregaande personalisering waarbij de individuele trajecten van leerlingen allesbepalend zijn, maar wel dat een school vanuit haar schoolse identiteit en vormingsideaal 'deuren opent', zodat elke leerling maximale kansen krijgt om in dialoog met anderen de eigen persoonlijke identiteit te ontdekken. Het openen van deuren gaat dus verder dan 'planmatigheid' en 'doelen stellen', want het streeft kwaliteitsontwikkeling na vanuit een passie voor de onderwijsinhouden gecombineerd met een warme band en zorgzaamheid voor elke leerling.



#### **Stelling 4: Kwaliteitsvolle scholen groeien doordat het hele schoolteam verantwoordelijk is voor elke leerling.**

Het OK stelt dat het beleid van een school uiteraard het best gedragen wordt door het hele personeelsteam. Het beleid maakt meer kans om door iedereen ondersteund te worden, wanneer het expliciet wordt gevoed door de waarden, de missie en de onderwijsvisie van de school. In de omschrijving van het OK gaat een kwaliteitsvolle school nog twee stappen verder:

- In deze scholen neemt men er geen genoegen mee dat het beleid enkel gedragen wordt door het personeelsteam, men ontwikkelt er het beleid in samenspraak met het personeelsteam. Zo komen we bij de term 'gedeeld leiderschap', een van de pijlers van beleidsvoerend vermogen. Dat betekent niet dat bij elke beslissing het hele schoolteam moet worden samengeroepen. Ook in een school met gedeeld leiderschap is het belangrijk dat de schoolleider beslis-

singen durft te nemen: sturing en participatie gaan hand in hand. Bij het bepalen van het beleid vertrekt de schoolleider evenwel vanuit een gedragen visie.

- Gedeeld leiderschap hangt niet enkel af van de schoolleider, maar ook van het personeelsteam. Dat vereist een 'collectieve verantwoordelijkheid', waarbij een leraar zichzelf niet enkel verantwoordelijk voelt voor de eigen klas, maar medeverantwoordelijk voor de hele school en elke leerling in de school. Een goede leraar is meer dan een goede lesgever. Dat uit zich een in constructieve dialoog in het personeelsteam en in een samenhangende manier van hoe men met leerlingen in de hele school omgaat. De klasdeuren gaan open. Zo maakt het OK definitief komaf met het klassieke beeld van de leraar die de deur van zijn klaslokaal sluit, waarbij de overtuiging leeft dat het niemand aangaat wat er achter die deur gebeurt. De collectieve verantwoordelijkheid uit zich ook in de zorg voor elke leerling alsook voor elk teamlid in het schoolteam.

**Gedeeld leiderschap vereist een 'collectieve verantwoordelijkheid', waarbij een leraar zichzelf niet enkel verantwoordelijk voelt voor de eigen klas, maar medeverantwoordelijk voor de hele school en elke leerling in de school.**

In scholen die aan die beschrijving voldoen, zullen beleidsteksten niet gewoon in een of andere lade verdwijnen. Integendeel, de visie van de school zal er voelbaar zijn tot op de klasvloer, om-

dat elk lid van het personeelsteam – ongeacht de functie – zich inzet voor de gehele school.

## Welke ondersteuning kan de school verwachten?

We wezen er in dit artikel op dat we er geen voorstander van zijn om complexe modellen te gebruiken. De toepassing van eenvoudige modellen in de schoolpraktijk is soms al erg complex en vereist vaak deskundige begeleiding. De pedagogische begeleidingsdienst van Katholiek Onderwijs Vlaanderen zet dan ook in op maatwerk om interne mechanismen die bijdragen tot kwaliteitsontwikkeling, zelfevaluerend vermogen en beleidsvoerend vermogen van scholen te versterken.

Tal van begeleidings- en nascholingstrajecten zijn rechtstreeks gelinkt aan het referentiekader voor onderwijskwaliteit. We bekijken samen met de scholen wat dat kader voor hen betekent. Zoals hierboven gesteld, kan elke school op een eigen manier optimaal aan kwaliteit werken. We begeleiden ook scholen in hun zelfevaluatie, zelfanalyse of bij het opstellen van bevragingen, in het verzamelen en optimaal benutten van allerlei data (bijvoorbeeld uit 'Mijn Onderwijs') en om die data om te zetten in concrete en gedragen actieplannen voor de school. We bieden ook ondersteuning bij de stap van actieplan naar effectieve actie.

We nodigen scholen en lerarenteams die vragen hebben over kwaliteitsontwikkeling of er concreet mee aan de slag willen gaan met andere woorden uit om contact op te nemen met hun schoolbegeleider voor een ondersteuningstraject op maat. ◀◀

Maarten Penninckx  
Stafmedewerker, Dienst Identiteit & kwaliteit  
[maarten.penninckx@katholiekonderwijs.vlaanderen](mailto:maarten.penninckx@katholiekonderwijs.vlaanderen)

Jerissa de Bilde, Nele Goethals, Diane Van Hove,  
Kris Vanspeybroeck.

## EINDNOTEN

1. Zie [mijnschoolisok.be](http://mijnschoolisok.be) voor het volledige referentiekader. Zie ook Schelstraete, G., 'Het nieuwe doorlichtingskader van de onderwijsinspectie is klaar. Wat betekent het Referentiekader Onderwijskwaliteit voor de school?', in: *In dialoog*, 1(1), 18-25.
2. Zie [http://www.onderwijsinspectie.be/sites/default/files/atoms/files/OK\\_bronnendoc\\_LOW.pdf](http://www.onderwijsinspectie.be/sites/default/files/atoms/files/OK_bronnendoc_LOW.pdf)