

## STUREN OP ONDERWIJSKWALITEIT

# We kunnen niet zonder tomtom

Nadat een paar maanden geleden, twee keer vlak na elkaar, het navigatiesysteem uit mijn auto was gestolen, realiseerde ik me hoeveel steun zo'n systeem biedt tijdens het autorijden. Bijna niet meer voor te stellen hoe we het tot laat in de vorige eeuw analoog gedaan hebben: met de kaart op schoot of de weg vragen aan een voorbijganger. Wat is precies de kracht van een navigatiesysteem? En kunnen we die kracht ook in het onderwijs benutten? Op welke manier kunnen we een navigatiesysteem gebruiken zodat het meerwaarde biedt voor ons werk in plaats van extra tijd en moeite?

**W**at opvalt is dat veel elementen een rol spelen bij de autonavigatie, zichtbaar en merkbaar of juist niet: ze doen hun werk op de achtergrond. We hebben er profijt van zonder dat we alles merken.

## ●●● Voer uw eindbestemming in

Het begint allemaal met het invoeren van het einddoel: waar wil ik naartoe? Zodra ik dat gedaan heb, gaat het navigatiesysteem voor mij aan het werk en binnen een paar seconden is de route bepaald. Haast ongemerkt heeft het systeem een aantal gegevens gecombineerd en verwerkt tot een route: mijn huidige positie, de beschikbare wegen, eventueel mijn voorkeuren voor een snelle of een korte route, mijn voorkeur voor bepaalde typen wegen, alternatieve routes en de eindbestemming. We kunnen op weg. Bij de volgende kruising rechtsaf

Zodra we gaan rijden, krijg ik voortdurend aanwijzingen zodat ik de uitgestippelde route kan vasthouden. Ik krijg op tijd te horen wanneer er keuzemomenten aankomen en gelukkig is het systeem stil als er geen noodzaak is om te bevestigen dat we op de goede weg zijn. Om dat te kunnen doen, monitort het systeem

voortdurend mijn veranderende positie, mijn geplande route en de eindbestemming.

## ●●● Uw route wordt herberekend

Toch zijn er momenten waarop ik er zelf voor kies om van de route af te wijken. De reden kan zijn dat het noodzakelijk is: het tankstation ligt niet op de route en de brandstof raakt op of er is een wegversperring. Het kan ook wenselijk zijn: ik wil een bepaalde winkel bezoeken of er is een file op de geplande route en ik besluit die te vermijden (wat niet altijd tot een gunstiger eindtijd leidt). De keuze is aan mij, maar ik krijg wel suggesties aangereikt door het systeem: om de originele route weer op te pakken of om een nieuwe route te volgen. Iedere keer met in het achterhoofd de eindbestemming. Ik kan erop vertrouwen dat ik geholpen wordt om ondanks iedere afwijking toch uiteindelijk mijn eindbestemming te bereiken.

## ●●● U heeft uw bestemming bereikt

Duidelijker kan het niet: ik krijg een melding als ik het doel bereikt heb. Het systeem is expliciet of ik mijn doel bereikt heb: in woord en in beeld, zodat ik niet per ongeluk mijn doel voorbij schiet. Ook nu hoeft ik niet op de gevel te turen naar huisnummers, het systeem zet mij keurig voor de deur af. Wat een luxe!

## SYSTEMEN IN HET ONDERWIJS

In het dagelijks leven maken we graag gebruik van allerlei systemen die het leven een stukje gemakkelijker of leuker maken: van afwasmachine en alarmsysteem tot computers en autonavigatie. We zijn allemaal overtuigd van het nut van systemen die bepaalde handelingen overnemen, vereenvoudigen of veraangename. Vooral als systemen de minder leuke maar wel noodzakelijke activiteiten in ons leven uit handen nemen, kunnen ze op grote waardering rekenen. Daarom worden er iedere keer nieuwe systemen bedacht met als doel om te ondersteunen of ruimte te creëren voor andere activiteiten.

Ook in het onderwijs benutten we systemen waarover we het eens zijn dat ze meerwaarde bieden: computers, digiborden, software. Ze zijn niet alleen ondersteunend voor de leerling, maar ook voor de leraar, de directeur en de bestuurder.

Toch hebben systemen in het onderwijs niet altijd een positieve klank: bureaucratie, papieren tijger, cijfertjes zeggen niet alles, enzovoort. De achterliggende gedachte is dan vaak dat de leefwereld boven of tegenover de systeemwereld geplaatst wordt met opmerkingen als: “de systeemwereld is losgezongen van de werkelijkheid”.

Hoe zorgen we ervoor dat systemen dienstbaar zijn aan de leefwereld van het onderwijs? Om nog maar een vergelijking te gebruiken: we zijn allemaal mensen van vlees en bloed en daar ligt onze uniciteit, maar we hebben ook een skelet nodig om de boel bij elkaar te houden. Dat kan ook de functie van een systeem zijn: bijna niet zichtbaar, maar wel belangrijk voor de structuur. Tijdens de autoritten die ik als gevolg van de diefstallen zonder navigatiesysteem moest doen, kwamen de parallellen met het sturen op onderwijskwaliteit bovendien. Er zijn in het onderwijs diverse systemen beschikbaar die het sturen op kwaliteit kunnen ondersteunen. Het gaat er wel om de systemen met verstand in te zetten. Want net zoals bij het navigeren in de auto blijft de bestuurder de baas, maar krijgt hij wel hulp bij het koers houden.

### OP WEG NAAR EEN ONDERWIJSTOMTOM?

#### We bepalen zelf de missie en visie ●●●

Net zoals in de auto bepalen we zelf de eindbestemming en hebben we ook zo onze voorkeuren voor de route die we willen begaan. Het is wel handig als iedereen in de organisatie deze voorkeuren deelt en er geen onenigheid op de achterbank ontstaat over de route.

We hebben het in eerste instantie over organisatiedoelen: wat wil-

len we bereiken met ons onderwijs, wat is de reden van ons bestaan? Een organisatie kan werken met een tamelijk beperkte set van kwaliteitsdoelen, afgeleid van de belangrijkste domeinen. Deze doelen zijn de stip op de horizon: dit is waar we ons op richten, onze bestemming.

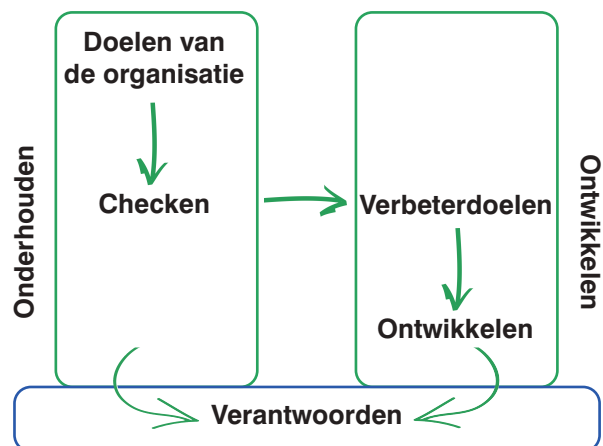
#### Hoe houden we koers? ●●●

De organisatiedoelen gelden voor langere tijd en worden jaarlijks/tweejaarlijks gecheckt. Deze doelen kunnen meetbaar zijn (alle leerlingen voelen zich veilig) of merkbaar (de leraren geven goed les). Bij het opstellen van organisatiedoelen is het daarom erg van belang om met elkaar te bespreken hoe we zichtbaar maken dat we een bepaald doel gehaald hebben. Daartoe worden de doelen nader geoperationaliseerd (wat verstaan wij onder goed lesgeven?) en wordt afgesproken welk instrument of welke methode gehanteerd wordt om te monitoren. Zo ontstaat een kwaliteitskalender voor een school of een organisatie. Zie het voorbeeld eerder in dit artikel.

#### Afwijken van de hoofdroute kan heel goed zijn ●●●

De uitkomsten van de periodieke monitoring op de organisatiedoelen kunnen aanleiding geven tot gewenste ontwikkeling of verbetering: u maakt als het ware een omweg ten opzichte van het primaire proces om beter toegerust terug te kunnen keren op de hoofdroute. U formuleert een ontwikkeldoel en stemt de activiteiten af op het bereiken van het (tijdelijke) ontwikkeldoel. Bijvoorbeeld: verbeteren van de digitale vaardigheid van leraren, 21e-eeuwse vaardigheden opnemen in het onderwijsaanbod. Bij een volgende evaluatie van het organisatiedoel krijgt u vanzelf in beeld of de tijdelijke ontwikkeling heeft bijgedragen aan de kwaliteit van het doel.

## Systemen met verstand inzetten.



## Voorbeelden van organisatiedoelen: kwaliteitskalender van een school\*

Domeinen	Doelen	Meetbaar of merkbaar	Instrument of methode
<b>ONDERWIJS-PROCES</b>	Ons onderwijsaanbod is afgestemd op de kerndoelen, gericht op een brede ontwikkeling en eigentijds.	Het oordeel van buitenstaanders en deelnemers.	- audit - inspectie - leerlingenraad - ouders
	We kennen de ontwikkeling van onze leerlingen en stemmen het onderwijs daarop af.	Het oordeel van deskundige buitenstaanders.	- audit - inspectie
	De school heeft een specifiek profiel.	Het oordeel van buitenstaanders en deelnemers.	- audit - leerlingen - ouders
<b>LEERLINGEN</b>	De leerlingen voelen zich veilig.	100% van de leerlingen geeft aan zich veilig te voelen.	- veiligheidsmonitor
	De school haalt resultaten op de kernvakken die passen bij de leerlingenpopulatie.	De resultaten bij taal en rekenen liggen op of boven het gemiddelde van vergelijkbare scholen.	- tussentoetsen - eindtoets - referentieniveaus
	De leerlingen vervolgen met succes hun loopbaan in het onderwijs.	95% van de leerlingen zit na twee jaar in de stroom die geadviseerd is.	- doorstroommonitor
	De leerlingen zijn tevreden over de school.	De leerlingen beoordelen de school gemiddeld met een 7,5 of hoger.	- tevredenheidsonderzoek leerlingen - leerlingenraad
<b>LERAREN</b>	Onze leraren zijn vakbekwaam.	Het oordeel van professionele buitenstaanders.	- audit - inspectie
	De leraren zijn eigenaar van hun eigen professionele ontwikkeling.	Iedere leraar beheert zelf zijn eigen scholingsagenda en bespreekt dit met de leidinggevende.	- leraardossier - functioneringsgesprek
	De leraren zijn tevreden over hun werkplek.	De leraren beoordelen de school gemiddeld met een 7,5 of hoger.	- tevredenheidsonderzoek leraren - mr
<b>OUDERS EN BELANGHEBBENDEN</b>	Ouders zijn tevreden over de school van hun kinderen.	De ouders beoordelen de school gemiddeld met een 7,5 of hoger.	- tevredenheidsonderzoek ouders - ouderpanels
	De school werkt effectief samen met partners.	Partners beoordelen de samenwerking als effectief.	- vragenlijst - panelbijeenkomsten
<b>FINANCIËN</b>	De school benut de financiële middelen volledig.	De exploitatie is sluitend en de middelen worden doelmatig besteed.	- begroting en exploitatie - jaarplan
<b>GEBOUW</b>	Het schoolgebouw ziet er aantrekkelijk uit en wordt optimaal benut voor het onderwijs.	Belanghebbenden beoordelen de aankleding en het gebruik positief.	- tevredenheidsonderzoeken leerlingen, ouders en leraren

\* Zie voor een voorbeeld op bestuursniveau de website [www.bijsterbosch-onderwijs-advies.nl](http://www.bijsterbosch-onderwijs-advies.nl).

Het is van belang om een duidelijk onderscheid te maken tussen permanente organisatiedoelen en tijdelijke ontwikkeldoelen.

*Een voorbeeld: de gemeente is verantwoordelijk voor alle wegen en checkt periodiek of de wegen nog voldoen aan de gestelde kwaliteitscriteria. Daaruit kan naar voren komen dat de wegen op orde zijn, maar er kunnen ook knelpunten uit naar voren komen: het is wenselijk of noodzakelijk dat er ontwikkeling plaatsvindt. Er wordt een tijdelijk projectplan opgezet voor een nieuwe rotonde en dit plan wordt uitgevoerd.*

De ontwikkeldoelen zijn een middel en geen doel op zich. Regelmatig gaat in organisaties veel energie naar strategische beleidsplannen met (veel) ontwikkeldoelen en is er minder zicht op de organisatiedoelen. Dat zou zoiets zijn als een gemeente die prachtige projecten met grote rotondes uitvoert, maar ondertussen niet in de gaten houdt hoe het met de kwaliteit van de bestaande wegen in de gemeente gesteld is.

### Vertellen wat bereikt is ●●●

In tegenstelling tot een navigatiesysteem zijn we hier in het onderwijs niet zo sterk in. We tonen lang niet altijd zo duidelijk de finishvlag: we hebben met de leerlingen bereikt wat in hun mogelijkheden ligt.

Terwijl dat de levenslijn van de organisatie is. Het motiveert een team ook buitengewoon om aan het einde van een jaar met elkaar te kunnen vieren dat de doelen gehaald zijn.

We zien daarnaast dat in jaarverslagen wel vaak informatie gegeven wordt over ontwikkelactiviteiten, maar veel minder gestructureerd over het bereiken van de organisatiedoelen. Een belanghebbende echter wil in eerste instantie weten of een orga-

## Voorbeelden van ontwikkeldoelen

<b>ONDERWIJS-PROCES</b>	We implementeren een aanbod voor sociaal-emotionele ontwikkeling.
	We nemen 21e-eeuwse vaardigheden op in het curriculum.
<b>LEERLINGEN</b>	Voor leerlingen die meer aankunnen wordt een passend aanbod ontwikkeld.
<b>LERAREN</b>	Alle leraren worden digitaal vaardig.
<b>OUDERS</b>	We gaan met een ouderpanel werken.
	We gaan met kind-oudergesprekken werken.

nisatie doet waarvoor deze in het leven geroepen is. Zo ben ik zelf vooral geïnteresseerd in de stand op de ranglijst van Ajax en Feyenoord, en veel minder in nieuwe trainingsmethodieken van de clubs.

### Afsluiting ●●●

Je gaat het pas missen als het er niet meer is. De kracht van een navigatiesysteem wordt merkbaar doordat we koers houden, en die kracht is gebaseerd op heldere keuzes, monitoring, bijstelling van de route maar vooral focus op de eindbestemming. De kunst is om een systeem voor u te laten werken, zonder dat het altijd merkbaar is. Laat de onderwijstomtom geen tamtam worden maar zo stil mogelijk zijn werk doen.

TEKST EN FOTOGRAFIE HERMAN BIJSTERBOSCH



### MEER INFORMATIE

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met Herman Bijsterbosch via [www.bijsterbosch-onderwijs-advies.nl](http://www.bijsterbosch-onderwijs-advies.nl). Herman Bijsterbosch is als coördinerend inspecteur nauw betrokken geweest bij de ontwikkeling van het nieuwe onderzoekskader van de inspectie. Momenteel werkt hij als zelfstandig onderwijsadviseur en adviseert hij scholen en besturen onder meer over sturing op kwaliteit.