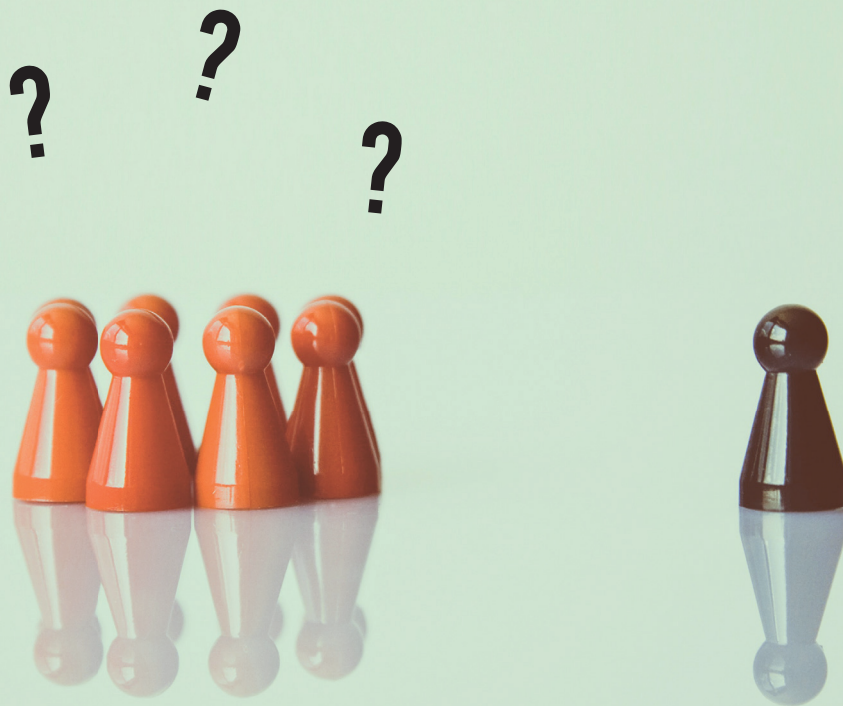


'SOMMIGE DINGEN MEET JE NIET, DIE WEET JE'

IN GESPREK MET DOCENT BRIGIT VAN ROSSUM OVER DE VELE ASPECTEN VAN ONDERWIJSKWALITEIT

TEKST ANNELIES VAN DER WOUDE



Het **leveren en verantwoorden van onderwijskwaliteit** is een complex samenspel van focus en verwachtingen, van communicatie intern en met externen. Een schoolleider ziet zichzelf vaak midden in dit spel geplaatst, maar krijgt de **dialogoog over onderwijskwaliteit** niet altijd op de goede manier gevoerd. Hoe een school werkt aan onderwijskwaliteit, wie daarvoor verantwoordelijk is en hoe daar inzicht in te verkrijgen: de verwachtingen hierover zijn vaak net zo divers als de belanghebbenden bij onderwijskwaliteit. En die belanghebbenden, dat zijn er een heleboel. Daardoor ontstaat verwarring, constateert Brigit van Rossum, een van de docenten aan de opleiding **Toekomstbewuste schoolleider** Vakbekwaam en de leergang **Onderwijskwaliteit**. Hoe ga je als schoolleider om met die ruis en onduidelijkheid? En hoe zorg je voor **breder betrokkenheid** bij het werken aan onderwijskwaliteit en de verantwoording ervan?

“Wie buiten het onderwijs werkt en het over kwaliteit heeft, is termen als input en output gewend”, steekt Brigit van wal, “maar zo’n zakelijke benadering werkt eigenlijk niet in het onderwijs. Bij de ontwikkeling van kinderen gaat het om ‘uitkomsten’ die het resultaat zijn van heel veel kleine stukjes input. En die uitkomsten zijn vaak niet te meten op een moment dat je erbij bent – denk maar aan een kind dat in een winkel een rekensom toepast of dat teksten leest op borden langs de kant van de weg. Onderwijs gaat ook over ‘impact’ op de lange termijn; wat je in een school kunt meten, is dus altijd maar een heel klein deel van de onderwijskwaliteit. Het is belangrijk dat steeds weer te beseffen en uit te leggen aan betrokkenen van buiten de school. Daarom is het belangrijk dat een schoolleider kennis heeft van de kwaliteitskunde en de verschillende stromingen daarbinnen. Dat een schoolleider snapt uit welke koker een kwaliteitsvraag komt en hoe de

“Vaak is het niet het een of het ander, maar is het én én.”

school met dat aspect om wil gaan. Vaak is het trouwens niet het een of het ander, maar is het én én. Dat erkennen en waarderen is belangrijk, net als het helpen van je team daarbij.”

SMALLE KIJK

Een ander vlak waarop verwarring ontstaat, is de smalle kijk op data, zo merkt Brigit steeds weer. “Wanneer het gaat om onderwijskwaliteit, denken onderwijsprofessionals altijd dat ze allerlei gemeten resultaten moeten overleggen, terwijl ‘zachte’ dingen ook veel zeggen over onderwijskwaliteit en vaak net zo goed ‘hard’ te maken zijn. Neem bijvoorbeeld de groepssfeer. Zo ongeveer iedere professional weet wanneer je een groep inloopt of de sfeer goed is, of er een productieve werksfeer hangt en of kinderen bereid zijn om elkaar te helpen. Dat meet je niet voortdurend via vragenlijsten en sociaal-emotionele kijkwijzers. Dat wéét je. En daar kun je ook over communiceren. Vaak brengen scholen dergelijke waardevolle observaties of eigen aanpakken te weinig voor het voetlicht, omdat vele van hen – mede onder invloed van allerlei toetsprotocollen en de manier van uitvragen van de geleverde kwaliteit – niet meer in hun kracht staan.”

PROFESSIONELE DIALOOG

En dat kan anders, meent Brigit: “Daar waar systemen en meetinstrumenten in grote mate de zeggingskracht naar buiten bepalen, zouden leraren hun waarnemingen meer met

elkaar mogen delen, een professionele dialoog voeren en de uitkomst samen naar buiten communiceren. Wat er nu nodig is – en wat je gelukkig op steeds meer scholen ziet – is dat oude organisatiesystemen doorbroken worden en dat meerdere leraren voor een grotere groep kinderen verantwoordelijk zijn. Daardoor kunnen leraren elkaar al werkend feedback geven, samen nieuwe aanpakken uitproberen en zo direct werken aan onderwijsverbetering, waardoor het hele construct sterker wordt.” Daarbij kan ook gespreid leiderschap de gewenste kwaliteitscultuur een enorme impuls geven. Hierbij gaat de schoolleider aan de slag met experts of leerteams die op verschillende vakgebieden kennis en kunde de school binnenbrengen en die daarvoor ook verantwoordelijk zijn en daarop aanspreekbaar zijn. “De directeur blijft wel de spin in het web”, legt Brigit uit, “en gaat tegelijk andere mensen helpen om leiderschap te nemen. Dat betekent dat de schoolleiders zelf ook mogen leren volgen en dat ze zo andere mensen leren niet alleen de schoolleider te volgen, maar ook anderen. Dát is de kracht van samen.”

“De directeur blijft wel de spin in het web”

VRIJE RUIMTE

Waar ook verwarring over bestaat, is de mate van vrijheid die scholen hebben bij het inrichten en verzorgen van onderwijs. “Het lijkt alsof er veel inkadering is, maar dat is helemaal niet zo. Natuurlijk zijn er best veel kerndoelen, maar die zijn dusdanig open geformuleerd dat ze heel veel ruimte toelaten in de te bewandelen weg. Kaders geven een soort schijnveiligheid voor scholen, omdat ze dan tenminste weten waaraan het onderwijs moet voldoen. Ik zou liever zien dat teams hun vrije ruimte gaan innemen en daar hun eigen curriculum mee maken. Daarmee bedoel ik dat ze antwoorden formuleren op vragen als: wat voor leerlingen en onderwijsbehoeften hebben we nu in onze school? Welke kwaliteiten hebben onze leraren? Wat is onze maatschappelijke opdracht hier in het dorp of de wijk en in deze regio? Waarom omarmen we het ene wel en het andere niet? En misschien moeten we zelf nog iets ontwikkelen, omdat het er nog niet is”, vervolgt Brigit. “We hebben schoolleiders nodig die zelf dat creërende perspectief in kunnen nemen en die daarbij de diversiteit van het team benutten. Wanneer je je kunt verhouden tot je maatschappelijke opdracht, dan kun je als team ook omgaan met die hele grote vrijheid die hier ligt.” ■

MEER WETEN OVER DEZE THEMATIEK?

Tijdens de leergang *Onderwijskwaliteit* gaan deelnemers over de volle breedte aan de slag met vragen over onderwijskwaliteit. Dus: wat is kwaliteitskunde? Waar kom je als school vandaan en waar ga je naartoe? Hoe werk je daarin samen? Hoe kan gespreid leiderschap je daarbij helpen? Hoe kun je jezelf verantwoorden in deze tijd en hoe ga je om met al die wicked problems? Hoe houd je bijvoorbeeld een moreel beraad met elkaar waarin je al die professionele oordelen bij elkaar kunt brengen en van elkaar kunt leren?

Voor alle schoolleiders met een lidmaatschap en alumni opent OMJS dit voorjaar een *leiderschapscentrum*: een vindplaats voor academieaanbod en georganiseerde inspiratiesessies, masterclasses en intervisiebijeenkomsten.

