

Als alles draait

Praktisch aan de slag met
onderwijskwaliteit

Als alles draait

Praktisch aan de slag
met onderwijskwaliteit

Rienkje van der Eijnden

Auteur: Rienkje van der Eijnden
Coverontwerp: Sandra Stroeve en Rienkje van der Eijnden
Illustraties: Sandra Stroeve
Uitgeverij: Maak je eigen onderwijsboek
ISBN: 9789403910215

© Rienkje van der Eijnden, 2026

Eerste druk: juni 2026

www.vandereijnden.nl

Alle rechten voorbehouden.

Deze uitgave is bedoeld om het gesprek over kwaliteit, leren en ontwikkelen in het onderwijs te ondersteunen. Het gebruik van fragmenten voor studiedagen, teambijeenkomsten, scholing en professionele dialoog binnen onderwijsorganisaties wordt aangemoedigd, mits de bron duidelijk wordt vermeld en de inhoud niet commercieel wordt geëxploiteerd.

Voor het overnemen van grotere delen van deze uitgave, bewerking, publicatie of verspreiding buiten de eigen organisatie is voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur vereist.

Bij de totstandkoming van deze uitgave is gebruikgemaakt van generatieve AI als ondersteunend hulpmiddel bij het redigeren, structureren en kritisch doordenken van teksten. De auteur blijft volledig verantwoordelijk voor de inhoud, de gemaakte keuzes, de interpretaties en de conclusies in deze uitgave.

Inhoudsopgave

1	Waarom dit boek?	16
1.1	Aanleiding tot het schrijven van dit boek	16
1.2	Onderwijskwaliteit.....	17
1.3	Voor wie is dit boek?	18
1.4	Leeswijzer	18
1.5	Is dit boek iets voor jou?	19
2	Het tandwielmodel voor onderwijskwaliteit	22
2.1	Op zoek naar de juiste knop	22
2.2	Samenhang tussen de wielen	24
2.3	Waar te beginnen?	27
2.4	Blijven draaien	28
2.5	Smeerolie en ophanging.....	29
2.5.1	Smeerolie: communicatie en afstemming.....	30
2.5.2	Ophanging: structuur in de organisatie	31
2.6	Het wielmodel als reflectie-instrument.....	32
2.7	Ter afsluiting.....	33
2.7.1	Samenvatting hoofdstuk 2.....	33
2.7.2	Reflectievragen.....	33
2.7.3	Aan de slag	33
3	Een gedeelde en richtinggevende visie	36
3.1	Hoe gedeeld en richtinggevend is jullie visie?	37
3.2	Een richtinggevende visie als basis voor de onderwijskwaliteit	38
3.2.1	Kwaliteit is niet waardenvrij	38
3.2.2	Waarop baseren wij onze keuzes?	39

3.2.3	Het belang van een gedeelde teamvisie.....	40
3.2.4	De visie als kompas voor kwaliteitszorg	41
3.3	Kenmerken van een sterke visie	42
3.3.1	Herkennen van de kenmerken van een sterke visie	42
3.3.2	Je eigen visie onder de loep	44
3.4	De visie ontwikkelen en levend houden	44
3.4.1	Een nieuwe visie ontwikkelen.....	44
3.4.2	Leidende vragen bij het ontwikkelen van een visie	46
3.4.3	De visie levend houden	46
3.5	De visie vertalen in een kwaliteitskader	48
3.5.1	Op weg naar een eigen kader.....	49
3.6	Ter afsluiting.....	51
3.6.1	Samenvatting hoofdstuk 3.....	51
3.6.2	Reflectievragen.....	51
3.6.3	Aan de slag	51
4	Onderwijskundig leiderschap	55
4.1	Het belang van onderwijskundig leiderschap.....	56
4.2	Hoe ziet onderwijskundig leiderschap eruit?	58
4.2.1	Richting en focus	58
4.2.2	Ruimte laten én komen tot een gezamenlijke lijn	60
4.3	Keuzes maken, focus aanbrengen	63
4.3.1	Inzet van tijd	64
4.3.2	Zinvol professionaliseren.....	70
4.3.3	Onderwijsinhoudelijk plannen en verantwoorden	71
4.3.4	Beleidsrijke begroting.....	71
4.3.5	Koersvastheid	72

4.4	Onderwijskundig leiderschap is van iedereen	73
4.5	Ter afsluiting.....	78
4.5.1	Samenvatting hoofdstuk 4.....	78
4.5.2	Reflectievragen.....	78
4.5.3	Aan de slag	78
5	Vakmanschap van onderwijsprofessionals.....	83
5.1	Het belang van vakmanschap.....	83
5.2	Wat is vakmanschap?.....	84
5.2.1	Kennis, vaardigheden en professioneel oordeelsvermogen ..	84
5.2.2	Professionele identiteit	85
5.3	Het ontwikkelpad naar meesterschap.....	86
5.3.1	Van startbekwaam naar basisbekwaam	86
5.3.2	Een goede start voor de startende leerkracht.....	86
5.3.3	Gericht aanvullen van kennis en vaardigheden.....	87
5.3.4	Na drie jaar begint het pas	89
5.3.1	Van basisbekwaam naar vakbekwaam	89
5.3.2	Van vakbekwaam naar meesterschap	90
5.3.3	Het ontwikkelpad van de overige onderwijsprofessionals	90
5.4	Het ontwikkelen van vakmanschap	90
5.4.1	Ontwikkelen van je vakmanschap	91
5.4.2	Ontwikkelen als team	92
5.5	Ontwikkeling stimuleren en faciliteren.....	93
5.5.1	Expliciete verwachtingen.....	93
5.5.2	Benutten van de gesprekscyclus	94
5.5.3	Organisatie en randvoorwaarden.....	95
5.5.4	Aandacht voor professionele ruimte	96

5.6	Zicht op ontwikkelpaden binnen het vak.....	97
5.6.1	Een groeipad voor leerkrachten	98
5.6.2	Groeipaden voor de overige professionals in de school.....	99
5.7	Ter afsluiting.....	101
5.7.1	Samenvatting hoofdstuk 5.....	101
5.7.2	Reflectievragen.....	101
5.7.3	Aan de slag	102
6	Kwaliteitscultuur.....	106
6.1	Wat verstaan we onder een kwaliteitscultuur?.....	107
6.2	Professioneel gedrag als fundament	108
6.2.1	Professioneel gedrag bevorderen	110
6.2.2	Een goede samenwerking bevorderen.....	113
6.3	Overige bouwstenen van een kwaliteitscultuur	119
6.3.1	De kracht van hoge verwachtingen	119
6.3.2	Een focus op resultaat.....	121
6.3.3	Oog voor de randvoorwaarden	122
6.3.4	De relatie met de andere wielen	123
6.4	De lerende organisatie	124
6.5	Ter afsluiting.....	126
6.5.1	Samenvatting hoofdstuk 6.....	126
6.5.2	Reflectievragen.....	126
6.5.3	Aan de slag	127
7	1 + 1 = 3: het team als krachtig collectief.....	130
7.1	Superhelden	130
7.2	Een krachtig collectief	133
7.3	Op weg naar een sterk collectief.....	134

7.3.1	Stap 1: geloven dat je samen verschil maakt	134
7.3.2	Stap 2: een goede teamsamenwerking	135
7.3.3	Stap 3: samenwerking organiseren en faciliteren	136
7.3.4	Stap 4: oefenen met het constructieve conflict	138
7.3.5	Stap 5: beperkende overtuigingen inruilen voor helpende..	140
7.4	Oog krijgen voor patronen	141
7.4.1	Wat je als schoolleider hierin praktisch kunt doen:	142
7.5	Het collectief en de omgeving.....	143
7.5.1	Behoeftes van de leerlingpopulatie in kaart brengen	145
7.5.2	Luisteren naar wensen van ouders.....	146
7.5.3	Sturen op de beeldvorming.....	148
7.5.4	Het kennen van de wensen en verwachtingen van het bestuur	149
7.5.5	Het kennen van de verwachtingen van de onderwijsinspectie	152
7.5.6	Het kennen van je overige stakeholders	153
7.6	Leren van anderen.....	155
7.6.1	Leren van collega's	155
7.6.2	Kennis uit onderzoek benutten	156
7.7	Ter afsluiting.....	158
7.7.1	Samenvatting hoofdstuk 7.....	158
7.7.2	Reflectievragen.....	158
7.7.3	Aan de slag	159
8	Datagestuurd ontwikkelen	162
8.1	Wat is datagestuurd ontwikkelen?.....	163
8.1.1	Zicht en grip.....	163

8.1.2	Leren van data	164
8.1.3	Wat verstaan we onder data?	165
8.2	Risico's van het gebruik van data	165
8.3	Op weg naar datagestuurd ontwikkelen	170
8.3.1	Randvoorwaarden	170
8.3.2	Van opbrengstgericht werken naar datagestuurd ontwikkelen 171	
8.4	Ter afsluiting.....	172
8.4.1	Samenvatting hoofdstuk 8.....	172
8.4.2	Reflectievragen.....	172
8.4.3	Aan de slag	172
9	Doelgericht, planmatig en cyclisch werken	176
9.1	Plan – do -check -act	177
9.2	De start.....	177
9.2.1	Wat zijn de kaders	177
9.2.2	Waar staan we nu?	178
9.2.3	Wat willen of moeten we bereiken?	178
9.2.4	Wat wordt er nog meer van ons gevraagd?	180
9.3	Wat hebben we dan te doen?	180
9.3.1	Prioriteit.....	181
9.3.2	Haalbaarheid	182
9.3.3	Concrete doelen stellen	182
9.4	Uitvoering en monitoring	183
9.4.1	Kleine stappen op weg naar het doel.....	184
9.4.2	Monitoren en bewaken van de voortgang	186
9.4.3	Eigenaarschap bevorderen.....	187

9.5	Stilstaan en terugkijken	189
9.5.1	Geplande stilstand.....	189
9.5.2	Evaluëren, onderzoeken, duiden.....	190
9.5.3	Quickscan op bredere stand van zaken	190
9.6	Doorgaan of bijsturen?.....	191
9.6.1	Conclusies trekken.....	191
9.6.2	Keuzes maken.....	192
9.7	Borging: vasthouden wat werkt	193
9.8	Ontwikkelthema's levend houden.....	196
9.8.1	Communicatie	196
9.8.2	Zichtbaarheid.....	197
9.9	Ontwikkelen als dagelijks werk.....	198
9.9.1	Ontwikkelen in de dagelijkse praktijk	199
9.10	De kwaliteitscyclus is meer dan de ondersteuningscyclus	200
9.11	Ter afsluiting.....	202
9.11.1	Samenvatting hoofdstuk negen.....	202
9.11.2	Reflectievragen.....	202
9.11.3	Aan de slag	203
Deel II: Op weg naar datagestuurd ontwikkelen		208
A.	Zicht krijgen op opbrengstrisico's.....	209
a.	Trends en risico's in de leerresultaten signaleren	209
b.	Vijf praktische stappen	210
c.	Waardeer de huidige leerresultaten	212
d.	Formuleer vervolgvragen	212
B.	Van risicosignalering naar een betekenisvolle duiding.....	213
a.	Data duiden om inzicht te krijgen.....	213

b.	Zorgen voor bruikbare data.....	215
	217
c.	Het verhaal achter de cijfers achterhalen	217
d.	Trianguleren: het benutten van meerdere bronnen	218
e.	Van analyse naar praktisch handelen	219
f.	Cyclisch handelen in de klas	219
g.	Tot slot.....	220
C.	Grip op minder toetsbare ontwikkeldoelen	221
a.	Focus op meetbaar of op belangrijk?	221
b.	Databronnen voor een bredere blik	222
c.	Kiezen wat je onderzoekt	223
d.	Praktische aanpak.....	224
e.	Tot slot.....	227
D.	Van inzicht naar verbetering	228
a.	Conclusies trekken.....	228
b.	Vervolgstappen bepalen.....	230
c.	Monitoren en bijstellen	231
E.	Samen datagestuurd het onderwijs ontwikkelen	233
a.	Effecten van datagestuurd samenwerken.....	233
b.	Datagestuurd ontwikkelen in een PLG	234
c.	Datagestuurd leren organiseren.....	236
d.	Tot slot.....	238
F.	Voorwaarden voor succes	239
a.	Veiligheid, vertrouwen en ruimte.....	239
b.	Planning en focus	239
c.	Koppeling aan visie, ambities en schoolbeleid	240

d.	Datageletterdheid	242
G.	Samenvatting deel II	243
10	Deel III: Begrippen, instrumenten en verwijzingen	245
	Begrippenkader	245
	Zelfscan op de kwaliteitswielen	248
	Visie, doelen en ambities.....	248
	Kwaliteitscultuur.....	248
	Onderwijskundig leiderschap	249
	De kracht van het collectief.....	249
	Vakmanschap van leerkrachten	249
	Cyclisch en doelgericht werken	250
	Datagestuurd ontwikkelen	250
	Zelfscan op samenhang, smeeroilie en ophanging	251
	Samenhang en sturing.....	251
	Communicatie en afstemming	251
	Structuur.....	251
	Totaalreflectie	252
	Literatuurlijst	253



Onderwijs-
kwaliteit

1 Waarom dit boek?

1.1 Aanleiding tot het schrijven van dit boek

In mijn werk binnen het basisonderwijs ben ik al lange tijd geboeid door vraagstukken rondom onderwijskwaliteit¹. Wat maakt dat op de ene school alles loopt, terwijl er op de ander school telkens terugkerende kwaliteitsissues zijn? Wat zorgt ervoor dat op sommige scholen de sfeer wel goed is, maar de resultaten maar niet omhoog willen?

Hoe komt het dat scholen soms prachtige analyses maken, maar van de conclusies weinig terug te zien is in hun plannen? Wat maakt dat scholen uitsluitend naar basisvakken blijven kijken, terwijl hun ontwikkelthema's op andere terreinen liggen? Hoe komt het dat de ene schoolleider moeiteloos de kwaliteit omhoog brengt, terwijl de ander er mee blijft worstelen?

Er is inmiddels veel bekend over wat bijdraagt aan onderwijskwaliteit. Veel schoolleiders en ib'ers zijn goed opgeleid, besturen hebben al langere tijd kwaliteitsmedewerkers in dienst en toch blijven de verschillen tussen scholen groot.

Schoolleiders die met hun team een hoge kwaliteit van onderwijs weten te realiseren, vinden het soms lastig om te benoemen wat ze nu precies doen. Schoolleiders van scholen waar het minder goed loopt, zoeken naar manieren om inzichten uit de theorie praktisch toe te passen. *'Aan welke knop moet ik draaien om de kwaliteit van mijn school te verbeteren?'* is een vraag die ik van een schoolleider kreeg. Het antwoord was minder simpel dan de betreffende schoolleider hoopte, want die ene knop bestaat niet.

Die vraag was voor mij aanleiding om preciezer na te denken over 'de knoppen waar je aan kunt draaien'. Er zijn verschillende modellen in omloop, maar geen enkel model omvatte alles wat er in de praktijk toe doet. De zoektocht leidde uiteindelijk tot het wielmodel dat in dit boek wordt gebruikt. Ik hoop dat dit model

¹ De mate waarin het onderwijs bijdraagt aan het leren en ontwikkelen van alle leerlingen, in lijn met de visie van de school.

herkenning en nieuwe inzichten zal opleveren en dat het de professionals in de scholen zal helpen om nog bewuster aan de slag te gaan met hun onderwijs en om het gesprek over schoolontwikkeling en onderwijskwaliteit goed te kunnen voeren. In dit boek wordt het wielmodel uitgelegd en toegelicht. Ook worden veel voorbeelden gegeven met de bedoeling schoolleiders, ib'ers en leerkrachten praktische handvatten te bieden voor de praktijk.



1.2 Onderwijskwaliteit

Kwaliteit is geen doel op zich.

Het doel van ons onderwijs is dat we de kinderen in onze scholen veel leren en dat zij de kans krijgen om zich zo goed mogelijk te ontwikkelen. Welke accenten we daarbij leggen, is afhankelijk van de visie en context van de school. We zijn het er meestal over eens dat we hen in ieder geval goed willen toerusten in basisvaardigheden als lezen, schrijven en rekenen en in het omgaan met elkaar en de wereld. Dat is bovendien onze wettelijke plicht. Wat we kinderen verder nog willen meegeven, kan van school tot school verschillen. Of kinderen ook daadwerkelijk datgene leren wat we hen willen leren, hangt af van de kwaliteit van de school. Hoe beter de kwaliteit van het onderwijs is, hoe meer kinderen leren. Hoe meer kinderen leren, hoe meer kansen we hen geven om zich verder te kunnen ontwikkelen.

In dit boek zien we onderwijskwaliteit daarom als de mate waarin het onderwijs bijdraagt aan het leren en de ontwikkeling van alle leerlingen, in lijn met de visie van de school. We maken daarbij soms impliciet en soms expliciet onderscheid tussen drie niveaus van kwaliteit: basiskwaliteit (ook wel minimumkwaliteit), schoolkwaliteit en streefkwaliteit. Basiskwaliteit is het voldoen aan wettelijke eisen. We zien dit als de ondergrens. Schoolkwaliteit is het voldoen aan je eigen beloftes als school en streefkwaliteit gaat over wat je eigenlijk nog zou willen en waar je naartoe wil groeien.

1.3 Voor wie is dit boek?

Dit boek is geschreven voor schoolleiders, ib'ers en leerkrachten die bezig zijn met het verbeteren en/of verder ontwikkelen van de kwaliteit van hun school. Voor wie op zoek is naar 'de knoppen om aan te draaien'. Het boek biedt inzicht in waar het mogelijk vastloopt en geeft handvatten voor wat nodig is. Wie al weet wat werkt, kan dit boek gebruiken om te reflecteren op het eigen handelen of om de wielen te identificeren die extra aandacht nodig hebben. Het boek helpt om taal te geven aan wat werkt en uit te leggen wat maakt dat de kwaliteit goed is.

Hoewel dit boek zich in de eerste plaats richt op schoolleiders, ib'ers en leerkrachten met een specifieke rol in de schoolontwikkeling, kan het ook interessant zijn voor alle andere leerkrachten en voor staffunctionarissen, bestuurders, opleiders en alle andere in het basisonderwijs geïnteresseerde professionals.

1.4 Leeswijzer

In dit boek geven we veel praktische voorbeelden. We hangen deze voorbeelden op aan een aantal fictieve scholen. De scholen zijn fictief, maar de voorbeelden zijn ontleend aan de dagelijkse praktijk in diverse scholen. Alle scholen die daarvoor input gaven, willen we bij deze graag bedanken. De voorbeelden zijn niet bedoeld als 'zo moet het', maar als 'zo kan het'. Geen school is precies hetzelfde, dus gebruik wat bij jou en jouw school past en laat de rest voor wat het is.

In het boek gebruiken we soms 'hij' en soms 'zij' omwille van de leesbaarheid. Waar deze woorden gebruikt worden kan altijd hij/zij/hen gelezen worden.

We gebruiken het woord 'schoolleider' voor iedereen met een leidinggevende rol. Als we het hebben over de directeur of de directie, bedoelen we degene die eindverantwoordelijk is. Waar ib'er staat, gaat het over de intern begeleider, die tegenwoordig ook wel kwaliteitscoördinator genoemd wordt.

Wat we vertellen over de rol van de leerkracht, geldt in veel gevallen ook voor specialisten, leraarondersteuners, klasse-assistenten, pedagogisch medewerkers, RT'ers en alle andere specialisten en ondersteuners in de school. Om aan te geven dat het om deze brede groep gaat, gebruiken we soms ook het woord 'onderwijsprofessionals'.

Dit boek hoeft niet van kaft tot kaft gelezen te worden. Start met het wiel dat je het meeste aanspreekt of juist met het wiel dat wellicht nog een blinde vlek is.

Je kunt ook achterin beginnen, waar je een zelfscan vindt, gebaseerd op de kwaliteitswielen. Met behulp van deze scan, kun je inschatten wat de sterktes van jouw school zijn en waar nog mogelijkheden voor verbetering liggen. Wie de scan ook door anderen in en om de school laat invullen, krijgt een nog beter beeld.

Ieder hoofdstuk wordt afgesloten met een korte samenvatting en een aantal reflectievragen. Je kunt ook starten met het lezen van deze afsluiters om snel een totaalbeeld te krijgen.

Over het wiel 'datagestuurd ontwikkelen' bleek zoveel te vertellen, dat we er een verdiepend deel over opnamen (deel II).

1.5 Is dit boek iets voor jou?

Vraag jezelf eens af:

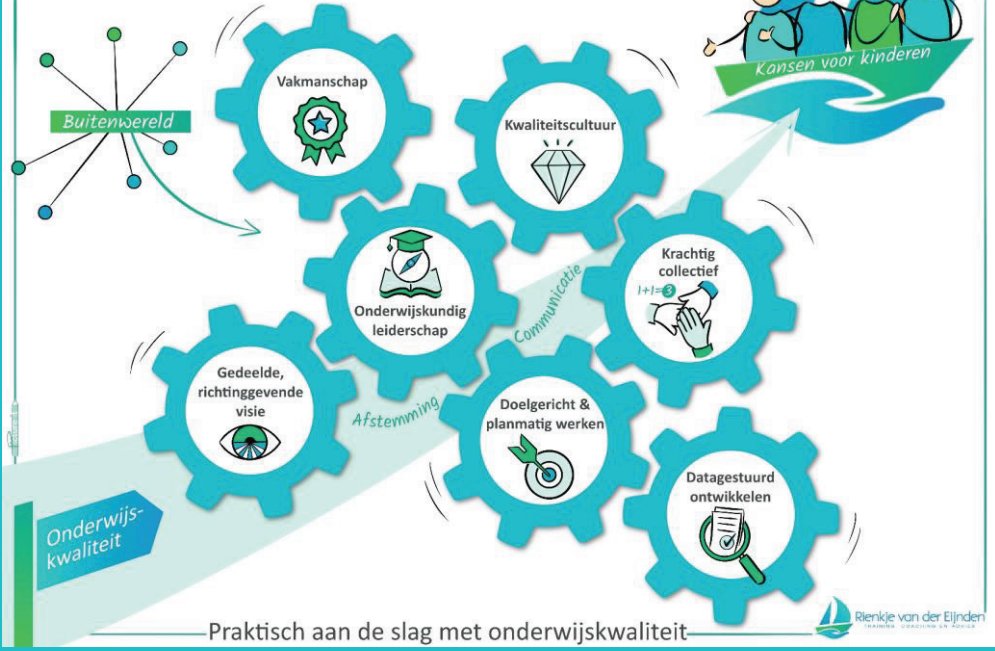
- Heb ik een helder beeld van kwaliteitszorg in het onderwijs?
- In hoeverre is binnen mijn school een gedeeld beeld van onderwijskwaliteit?
- Waar ben ik/ zijn wij in de praktijk vooral mee bezig als het gaat om kwaliteit?
- Wanneer zijn wij tevreden over onze onderwijskwaliteit? En zijn we daar als team eensgezind in?
- In hoeverre is binnen onze school sprake van een kwaliteitscultuur? Zijn wij als team al een 'krachtig collectief'?
- Waar voelen wij de meeste urgentie om onze kwaliteit te versterken?
- Hebben we handvatten om mee aan de slag te gaan?

Als deze vragen je aan het denken zetten of nieuwsgierig maken, dan is dit een boek voor jou! Ik wens je als lezer veel plezier met lezen en vooral met het zetten van stappen in de verdere ontwikkeling van het onderwijs.

Rienkje van der Eijnden

Juni 2026

Als alles draait...



Praktisch aan de slag met onderwijskwaliteit

2 Het tandwielmodel voor onderwijskwaliteit

2.1 Op zoek naar de juiste knop

Wie werkt in een school waar de kwaliteit onder druk staat, is vaak op zoek naar een 'quick-fix': de juiste knop om aan te draaien. Als schoolleider of ib'er wil je gericht kunnen sturen, als onderwijsprofessional en schoolteam wil je trots kunnen zijn op jullie onderwijs en samen aan de slag. Als er veel aan de hand is, kan het daarbij lastig zijn om te bepalen waar je moet beginnen.

In die zoektocht is het verleidelijk om te kiezen voor een snelle oplossing of een aantrekkelijk idee of af te gaan op adviezen van externen met mooie beloftes: een nieuwe methode of een (volgens de adviseur) wetenschappelijk onderbouwde aanpak die alles oplost. Als die methode of aanpak vervolgens niet leidt tot het gewenste resultaat, wordt deze ingeruild voor een nieuw plan of de volgende methode. Dit kan jaren doorgaan, zonder dat de kwaliteit toeneemt. Wel stijgt de werkdruk en neemt de frustratie toe. De eisen van de inspectie/ het bestuur/ de directie/ de ouders krijgen dan de schuld en de verwachtingen dalen. 'We doen het toch nooit goed.'

Er zijn ook scholen waar het schijnbaar moeiteloos lukt om goede kwaliteit te realiseren. De tevredenheid van ouders en leerlingen is hoog, leerkrachten willen er graag werken, de resultaten op de basisvakken zijn goed en er is ook ruimte voor bredere ontwikkeling. Als je aan deze scholen vraagt hoe zij dat doen, komt vaak het antwoord "Ja, gewoon..." Een antwoord waar de scholen die nog op zoek zijn naar wat werkt weinig aan hebben.

In de inleiding schreven we al dat die éne knop waarmee de kwaliteit verbetert niet bestaat. Onderwijskwaliteit ontstaat binnen de school uit een veelheid van factoren, onbewust gedrag en bewuste interventies. Goede schoolleiders brengen hun team in beweging en werken samen met het team gericht aan de ontwikkeling van het onderwijs in de school. Kwaliteit is dan geen doel op zich, maar iets dat vanzelfsprekend voortkomt uit het handelen binnen de school.

In de theorie worden verschillende elementen beschreven die kunnen bijdragen aan onderwijskwaliteit. De ene bron legt meer nadruk op het ene element, de

andere op het andere. Uiteindelijk werkt elk element een beetje en niets werkt volledig op zichzelf.

Wie theorie en praktijk combineert, ontdekt factoren en interventies die helpend zijn en leiden tot daadwerkelijke verbetering. In zo'n praktische aanpak, kun je zeven kernelementen herkennen. Dit boek beschrijft die kernelementen:

- een gedeelde en richtinggevende visie;
- onderwijskundig leiderschap;
- de aanwezigheid van een kwaliteitscultuur;
- het vakmanschap van alle professionals;
- de samenwerking van een team als een krachtig collectief;
- datagestuurd ontwikkelen;
- doelgericht, planmatig en cyclisch werken.

Geen van deze kernelementen is die ene knop waarmee je alles oplost. De kunst is om alle elementen zo te combineren dat ze elkaar versterken. In een school voelt dat als 'het draait'. Je kunt de kernelementen daarom zien als tandwielen.

Wanneer één wiel in beweging komt, gaan andere wielen meebewegen. Hoe meer wielen in beweging worden gebracht en hoe beter zij op elkaar ingrijpen en in dezelfde richting draaien, hoe beter het kwaliteitssysteem in de school gaat werken en hoe beter de onderwijskwaliteit wordt. Als alle wielen soepel draaien, loopt de schoolontwikkeling als vanzelf en wordt onderwijskwaliteit een vanzelfsprekendheid.

In de hoofdstukken van dit boek bespreken we de zeven kernelementen (de kwaliteitswielen), laten we zien hoe je zo'n wiel in beweging kunt brengen en leggen we uit hoe deze wielen samenhangen en elkaar versterken.

In de rest van boek spreken we daarom niet meer van knoppen, aspecten, interventies of factoren, maar van de wielen van onderwijskwaliteit. Dat het er zeven zijn, lijkt misschien wel erg toevallig, maar was geen bewuste keuze: het was de uitkomst van het zoeken naar de kern van wat ertoe doet.

2.2 Samenhang tussen de wielen

Kwaliteit is dus de uitkomst van een combinatie van factoren. De verschillende kwaliteitswielen beïnvloeden elkaar voortdurend. Schoolontwikkeling en onderwijskwaliteit en daarmee kansen voor kinderen, zijn de uitkomsten van dit samenspel. We lichten de samenhang hieronder verder toe.

Voorbeeld

Als het draait

In De Kleine Wereld geeft een heldere en gedeelde visie richting aan het handelen van de professionals die er werken. De visie zorgt voor samenhang en energie. Op basis van de visie is bepaald wat belangrijk is in de school en wat in deze school gezien wordt als onderwijskwaliteit. Het team heeft de visie uitgewerkt in indicatoren voor het leerkrachthandelen, in gewenste uitkomsten van het onderwijs en in heldere normen voor de resultaten. Dit helpt om doelgericht en planmatig te handelen en datagestuurd te ontwikkelen. Het samen ontwikkelen van de visie en het werken aan het eigen kwaliteitskader heeft het onderlinge begrip en de samenwerking in het team versterkt. Het team werkt gericht aan het realiseren van de gewenste kwaliteit. Hierbij wordt teamscholing, individuele scholing en gezamenlijk onderzoek benut. Het vakmanschap van de één wordt ingezet om dat van de ander te versterken. Zo zijn in de school verschillende specialisten actief, die hun kennis delen en anderen coachen en adviseren. Ook wordt er samen onderzoek gedaan en bij elkaar in de klas gekeken. Zo is er sprake van leren van en met elkaar. Leerkrachten werken graag op De Kleine Wereld, leerlingen komen met plezier naar school en de ouders zijn tevreden over wat de school hun kinderen biedt.

Het visiewiel wijst de richting aan waarin we willen werken. Het geeft richting aan het handelen van de onderwijsprofessionals en is helpend bij het cyclisch en datagestuurd ontwikkelen. Sterk vakmanschap is een andere bepalende factor voor de onderwijskwaliteit. Een leerkracht die zijn vak in de vingers heeft draagt in sterke mate bij aan de kwaliteit van de lessen. Als leerkrachten daarbij van en met elkaar leren, vormen zij een krachtig collectief. Vakkennis kan het gesprek over onderwijs verdiepen en op die manier bijdragen aan de schoolontwikkeling. Dat vraagt dan wel om een professionele schoolcultuur, om verantwoordelijkheid voelen voor het collectief en om een goede samenwerking in het team.

Om een professionele schoolcultuur en een goede teamsamenwerking te realiseren en de focus op onderwijs te houden is sterk en onderwijskundig leiderschap nodig. Onderwijskundige leiders werken gericht aan de schoolontwikkeling. Zij doen dat op planmatige en cyclische wijze en met gebruik van data. Onderwijskundig leiderschap is niet voorbehouden aan of afhankelijk van de directeur alleen. Iedere onderwijsprofessional kan onderwijskundig leiderschap ontwikkelen. Binnen een krachtig collectief is leiderschap gespreid, vanuit een heldere rol- en taakverdeling.

Als het niet loopt

Op de Kastanjeboom loopt het al een aantal jaar minder goed. De school is ooit gestart als Jenaplan-school. Na een dikke onvoldoende komt er een interim-directeur die het concept de deur uit doet. Combinatiegroepen worden enkele groepen, de aandacht voor natuur en creativiteit maakt plaats voor extra uren rekenen en taal. De creatieve schrijfopdrachten worden vervangen door een taalmethode. Een vaste instructiemethodiek vormt de basis. De school krijgt een voldoende, dus dit lijkt de oplossing. Dat veel leerlingen naar een andere Jenaplanschool vertrekken en er ook in het team veel wisselingen zijn, wordt gezien als een onvermijdelijk gevolg.

De interim-directeur maakt plaats voor een nieuwe directeur. De ingezette lijn wordt voortgezet, maar de controle op de uitvoering neemt af. Al snel zakken de resultaten weer in en vertrekt ook deze directeur.

De volgende directeur start met mooie plannen. Het roer gaat weer om. Het klassikale onderwijs sluit te weinig aan bij de leerlingen en bij de wensen van ouders. Er wordt een ambitieuze en vernieuwende visie ontwikkeld, er komen nieuwe leermethodes en de school krijgt bovendien een nieuw gebouw. Het leerlingenaantal groeit weer en de resultaten stijgen. Na 1,5 jaar mag de directeur elders een nieuwe school starten en vertrekt. Met hem ook een deel van de leerkrachten. De nieuwe koers verwatert snel, dit levert wrijving op binnen het team, de resultaten zakken opnieuw in, de directeur is vooral druk met het regelen van invallers, het blussen van brandjes en het te woord staan van ouders met klachten.

Bij een nieuw kwaliteitsonderzoek krijgt de Kastanjeboom wederom een onvoldoende. De moedeloosheid in het team is voelbaar.

Het ontbreken van een heldere en richtinggevende visie waar ook aan vast gehouden wordt, als er verbetering nodig is, kan ertoe leiden dat er zwabberbeleid wordt gevoerd. Wielen moeten de ene keer de ene kant en de andere keer de andere kant op draaien. Een nieuwe directeur brengt nieuw beleid. Ouders en leerkrachten die zich eerder thuis voelden op school vertrekken. De wisselende koers, leidt tot steeds andere prioriteiten, doelen en accenten. De ingezette ontwikkeling van het collectieve vakmanschap wordt telkens onderbroken. Afspraken worden ter discussie gesteld of zijn dusdanig onduidelijk dat niemand er aanspreekbaar op is. Onduidelijkheid leidt tot onveiligheid. Het ontbreken van professioneel gedrag versterkt dat nog verder.

Een gebrek aan een heldere koers en daaruit voortkomende doelen maken het bovendien lastig om doelgericht en cyclisch te handelen. Ontwikkelen wordt dan een stapeling van losse initiatieven en acties, waarvan onduidelijk is of ze werken. Onduidelijke doelen of het ontbreken van normen, maken het lastig om samen gericht naar data te kijken. Hierdoor blijven inzichten uit of worden niet benut worden.

Als resultaten en/of de tevredenheid daalt en het lukt niet om daar verandering in te brengen, kan een gevoel van onmacht en moedeloosheid binnen het team ontstaan. Zonder eenduidige lijn, vermindert de samenwerking en kan wrijving of een eilandjescultuur ontstaan. Vaak merken ook leerlingen en ouders dat: er zijn veel incidenten, het aantal 'moeilijke groepen' neemt toe, er wordt geruzied of gepest, ouders klagen en als er een alternatief is, loopt de school uiteindelijk leeg.

Het ene wiel heeft dus effect op het andere. Zowel in negatieve zin, als in positieve. Als het op een bepaald gebied soepel loopt, komt er ruimte om ook iets anders op te pakken. Waar het niet goed loopt, lopen vaak meerdere dingen stroef.

Je kunt een school zien als een systeem. In een systeem grijpen onderdelen in elkaar en beïnvloeden elkaar voortdurend. Ontwikkeling vraagt om het zien van die samenhang en vaak om aandacht voor meerdere wielen tegelijk.

Het kan ook zijn dat er één of meerdere wielen zijn die remmend werken. Ze lopen stroef, zitten vast of draaien zelfs in de verkeerde richting. Hierdoor worden de andere kwaliteitswielen negatief beïnvloed.