



KWALITEITZORG IN SAMENWERKINGSVERBANDEN

KWALITEITZORG IN SAMENWERKINGSVERBANDEN

INHOUDSOPGAVE

Inleiding	5
1 Aspecten van kwaliteit	6
2 De ontwikkeling van kwaliteitszorg	9
3 Een kader voor kwaliteit	12
Verantwoording	17

INLEIDING

Toen passend onderwijs werd ingevoerd zijn samenwerkingsverbanden veel bezig geweest met vraagstukken over de inrichting van ondersteuning. In alle regio's is een systeem ontwikkeld, waarin zo goed mogelijk passend onderwijs wordt geboden aan leerlingen met uiteenlopende onderwijsbehoeften. Overal is geprobeerd om middelen zo in te zetten dat expertise en aandacht voor alle leerlingen beschikbaar is, in het primair, voortgezet en (voortgezet) speciaal onderwijs. Daarbij zijn verschillende uitgangspunten gehanteerd, vaak omschreven als 'schoolmodel' of 'expertisemodel'. In het ene geval wordt veel bewegingsruimte gegeven aan de praktijk van deelnemende scholen, in het andere geval worden middelen en expertise vanuit een centraal punt toegankelijk gemaakt. Gaandeweg zijn op die modellen allerlei varianten ontstaan. De meeste samenwerkingsverbanden hebben nu een gebalanceerde vorm gevonden voor de organisatie van onderwijsondersteuning.

Nu komen nieuwe vragen in beeld, die niet zo zeer gaan over de inrichting maar veel meer over de richting van het samenwerkingsverband: hoe kunnen we passend onderwijs verbeteren, hoe kunnen we nog effectiever zijn, hoe kunnen we ongewenste situaties vaker voorkomen en kansen beter benutten? Dat zijn vragen die direct raken aan vraagstukken over kwaliteit. Wat is eigenlijk goed passend onderwijs, waar meten we dat aan af? Wanneer kun je tevreden zijn, en waarover eigenlijk?

Er zijn dagen waarop een begeleider na lang werken en zorgvuldig overleg eindelijk een goede plek georganiseerd heeft voor een leerling die extra ondersteuning nodig heeft. De opluchting en voldoening is voor iedereen voelbaar. 's Avonds kijkt die begeleider naar een item in een actualiteitenrubriek waarin wordt uitgelegd dat passend onderwijs niet slaagt, omdat er nog steeds leerlingen thuis zitten. Er zijn ook dagen waarop een bestuurder van een samenwerkingsverband de laatste hand legt aan een rapportage waaruit blijkt dat er een dekkend aanbod van onderwijsvoorzieningen in haar regio is en dat alle middelen voor passend onderwijs daaraan feitelijk besteed worden. Aan het eind van de middag checkt ze haar e-mail en leest ze een berichtje dat de school voor cluster 4 onderwijs voorlopig geen leerlingen meer kan plaatsen.

Wat is kwaliteit van passend onderwijs eigenlijk, en hoe meten we dat?

Deze handreiking is ontstaan op basis van gesprekken en uitwisseling in een werkgroep die bestond uit medewerkers van samenwerkingsverbanden, georganiseerd door het Steunpunt Passend Onderwijs. Het is niet de bedoeling om in deze handreiking een systematiek voor kwaliteitszorg uiteen te zetten, die voor alle samenwerkingsverbanden zomaar bruikbaar is. Dat gaat niet, daarvoor verschillen samenwerkingsverbanden te veel van elkaar, in allerlei opzichten.

Het is wel de bedoeling om een visie op kwaliteitszorg voor samenwerkingsverbanden te geven waarin de veelheid van aspecten beter op hun plek vallen en ook beter te hanteren zijn. Daarmee ontstaat een wat duidelijker beeld van alle aspecten die samenhangen met kwaliteit van passend onderwijs in een samenwerkingsverband. Met die visie kan een samenwerkingsverband haar eigen doelen stellen, accenten leggen en beleid ontwikkelen. Of andersom: gemaakte keuzes onderbouwen en in een betekenisvol kader en samenhang plaatsen.

1 ASPECTEN VAN KWALITEIT

Kwaliteit van passend onderwijs bestaat uit allerlei aspecten, die allemaal belangrijk zijn, maar niet voor alle betrokkenen even relevant. Aan allerlei tafels worden verschillende gesprekken gevoerd en wordt op verschillende aspecten gelet. Aan een keukentafel gaat kwaliteit bijvoorbeeld om het vermogen om een goed beeld te krijgen van de ontwikkeling van een leerling. Aan een vergadertafel gaat het bijvoorbeeld om de vraag waaraan geld is uitgegeven. Zo hebben veel betrokkenen een eigen perspectief op de kwaliteit van passend onderwijs.

Er is niet één aspect van kwaliteit dat het allerbelangrijkst is, het meest bepalend, of alle andere omvat. Elk aspect van kwaliteit is wezenlijk en hoe relevant het is, hangt af van het gesprek dat wordt gevoerd en het perspectief op passend onderwijs dat daarin aan de orde is. Zonder uitpuittend te willen zijn, lopen we een aantal aspecten van kwaliteit langs die vaak aan de orde komen.

‘Geld op de plank’

Zoals elke organisatie heeft een samenwerkingsverband inkomsten en uitgaven. Als veel geld niet direct wordt besteed aan onderwijs, wordt dat gemakkelijk opgevat als een teken van onvoldoende kwaliteit. Dat hoeft het overigens niet te zijn. Soms komt de overheid met onverwachte extra inkomsten, die welkom zijn, maar niet snel kunnen worden begroot en besteed. Het komt ook voor dat veranderingen in leerlingenaantallen vertraagd worden verrekend in de inkomsten. Soms begroot het samenwerkingsverband uitgaven, waar door scholen een minder groot beroep op wordt gedaan dan verwacht. Zo kan onbedoeld minder geld besteed worden dan had gekund. Een jaar later wordt dat doorgaans gecorrigeerd. Los daarvan moeten samenwerkingsverbanden geld reserveren om risico's af te dekken; die potjes kunnen bijvoorbeeld nodig zijn als medewerkers uitvallen.

Thuiszitters

Het is niet eenvoudig om uit te maken wanneer onderwijs precies passend is voor een leerling. Maar andersom is het eenvoudiger: als een leerling thuis zit, is het kennelijk niet gelukt om passend onderwijs te organiseren. Er is veel aandacht voor het voorkomen van thuiszitters, die vaak in schrijnende situaties verkeren. Het aantal thuiszitters wordt wel gehanteerd als een lakmoesproef voor het succes van passend onderwijs.

‘Het is persoonsafhankelijk’

In welk systeem ze ook werken, goede medewerkers kunnen het verschil maken. Het is voor ouders en leerlingen vaak het allerbelangrijkst dat ze gehoord en gezien worden en dat communicatie over de volgende stappen eerlijk en duidelijk is. In de praktijk van het onderwijs zijn goede medewerkers enorm belangrijk voor het leveren van kwaliteit. Kwaliteit van (passend) onderwijs komt in het geding als geen goede mensen beschikbaar zijn om het werk te doen.



Basisondersteuning

In vrijwel alle samenwerkingsverbanden is afgesproken wat scholen in de basis bieden aan ondersteuning van leerlingen; daarboven op kan voor sommige leerlingen dan extra ondersteuning worden georganiseerd. De basis wordt vastgelegd in termen van leerling-kenmerken ('leerlingen met dyslexie') of in termen van onderwijs-kenmerken ('we hanteren een anti-pest protocol'). De vraag of en hoe scholen de afgesproken basisondersteuning waar maken is een aspect van kwaliteit.

Monitor

Kwaliteit is te vangen in cijfers: percentages, streefcijfers, kengetallen of benchmarks. Cijfers kunnen buitengewoon verhelderend zijn en een onverbiddelijk licht werpen op complexe vraagstukken. Het is een kunst op zich om cijfers te hanteren die duidelijk zijn en waarover geen misverstand kan ontstaan over hoe ze zijn berekend en wat ze betekenen. In het '[Dashboard passend onderwijs](#)'¹ en '[Samenwerkingsverbanden op de kaart](#)'² worden online omgevingen gemaakt, waarin informatie wordt gegeven over passend onderwijs in samenwerkingsverbanden.

Dekkend aanbod

De samenwerkende schoolbesturen zijn verantwoordelijk voor een dekkend aanbod van onderwijsvoorzieningen, waarin voor alle leerlingen passend onderwijs kan worden geboden. In regio's worden daarvoor creatieve en vernieuwende vormen gevonden, bijvoorbeeld in de doorontwikkeling van OPDC's, specifieke programma's voor leerlingen met een stoornis in het autistisch spectrum of in programma's voor begaafde leerlingen die de overgang van po naar vo vergemakkelijken. Al die initiatieven dragen bij aan de kwaliteit van passend onderwijs.

Samenwerking jeugdhulp

Scholen werken met kinderen en jongeren die als leerling extra ondersteuning nodig hebben, maar voor wie de school niet in alle levenssferen de ondersteuning kan bieden die nodig is. Vanuit dat perspectief kan passend onderwijs alleen kwaliteit bieden voor kinderen en jongeren, als samenwerking wordt gezocht met jeugdhulp, opvoedondersteuning of medische begeleiding. De kwaliteit van die samenwerking heeft een groot effect op het succes van passend onderwijs.

1. <https://www.vensters.nl/dashboard-passend-onderwijs>

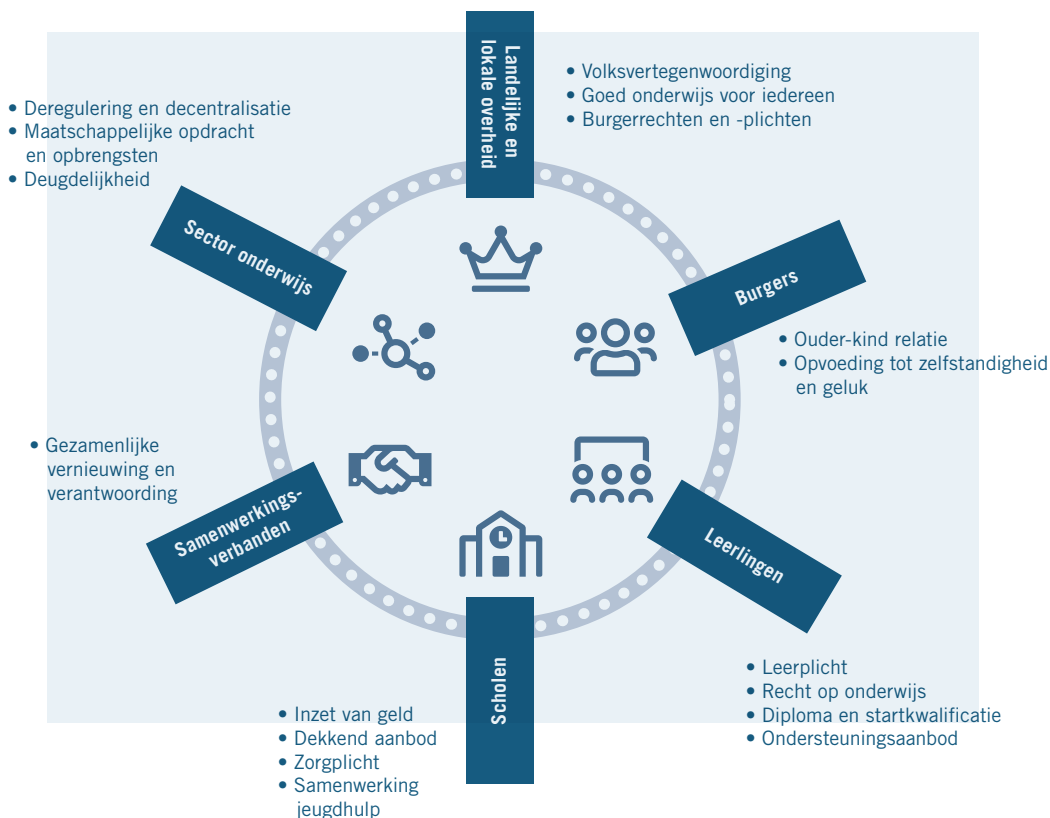
2. <https://www.samenwerkingsverbandenopdekaart.nl/>

CIRKEL VAN BETROKKENHEID

Passend onderwijs kent veel stakeholders: personen en organisaties die op de een of andere manier bijdragen aan passend onderwijs of er een beroep op doen. Zij kijken allemaal met een ander perspectief naar de kwaliteit van passend onderwijs en voeren aspecten aan, die voor hun perspectief van belang zijn. Een bestuurder kan tevreden zijn over een verantwoordingsparagraaf in een jaarverslag, terwijl dat voor een ouder helemaal niets betekent voor de kansen van haar kind.

De belangrijkste stakeholders staan in de cirkel van betrokkenheid hieronder. De stakeholders staan niet los van elkaar, ze staan met elkaar in verbinding. Ze voeren met elkaar verschillende gesprekken, over verschillende onderwerpen en verschillende aspecten van kwaliteit. Ze voeren die gesprekken met de personen en organisaties die dichtbij ze staan in de cirkel. Op tv, sociale media en in de krant horen ze flarden van de gesprekken die andere betrokkenen voeren over de kwaliteit van passend onderwijs.

De politiek stuurt door wet- en regelgeving de onderwijssector aan en probeert zo haar beloften aan de bevolking waar te maken en goed onderwijs in het land te realiseren. Ouders verwachten dat ook en zoeken als opvoeder van hun kind een passende school. Het kind zelf wordt opgevoed en onderwezen, maar vindt daar zelf natuurlijk ook iets van en ontwikkelt zichzelf. Scholen voeren een gesprek met leerlingen en ouders over wat zij van hen verwachten, en tegelijkertijd met samenwerkingsverbanden over de ondersteuning die zij in hun onderwijs kunnen of moeten bieden. Samenwerkingsverbanden proberen in hun eigen context een kwalitatief geheel te smeden en weten zich tegelijkertijd onderdeel van de regelgeving en dynamiek van de sector onderwijs in het land, die ook een politieke dimensie heeft. En zo is de cirkel rond.





2 DE ONTWIKKELING VAN KWALITEITSZORG

In al die meervoudige aspecten en perspectieven proberen samenwerkingsverbanden hun eigen manier van kwaliteitszorg te ontwikkelen. Daarin proberen ze tegemoet te komen aan zowel de landelijke context als aan de eigen context – de keuzes die met de eigen deelnemers gemaakt zijn over de organisatie van ondersteuning. Veel samenwerkingsverbanden hebben al een begin gemaakt met het systematisch werken aan kwaliteit. We zien zeven issues waar samenwerkingsverbanden nu aan werken in de ontwikkeling van hun kwaliteitszorg.

De ontwikkeling van kwaliteitszorg hangt samen met de behoefte aan verantwoording, die door veel betrokkenen gevoeld wordt. Wie verantwoording aflegt aan wie en waarover, hangt af van welk gesprek in de cirkel van verantwoording gevoerd wordt. Het kan bijvoorbeeld een gesprek tussen een ouder en een zorg-coördinator zijn over de ontwikkeling van een kind, een gesprek tussen het samenwerkingsverband en een school over de ontwikkeling van basisondersteuning, of het gesprek tussen het ministerie en de sector over de opbrengsten van vijf jaar nieuw beleid. Een goed doordacht kwaliteitsbeleid kan op al die tafels richting geven aan de behoefte aan verantwoording.

Veel samenwerkingsverbanden bouwen gaandeweg een eigen systematiek van kwaliteitszorg, dat past bij de keuzes die ze hebben gemaakt in de organisatie van ondersteuning. Ze werken bijvoorbeeld met een set van kritieke prestatie-indicatoren of kritieke succesfactoren, werken met een variant op het INK-model of een PDCA-cyclus. In sommige gevallen is een set van indicatoren direct ontleend aan de data die in het [Dashboard passend onderwijs](#) zijn opgenomen. Hoewel veel van de samenwerkingsverbanden kiezen voor deze benadering, is de verscheidenheid groot van data, de manier waarop die verzameld en gerapporteerd worden.

Het waarderingskader van de Inspectie van het Onderwijs voor samenwerkingsverbanden heeft een duidelijke impuls aan het denken over kwaliteitszorg gegeven. In

verschillende beoordelingen wordt in dit waarderingskader vooral naar de kwaliteit van het samenwerkingsverband gevraagd. De inspectie vraagt naar onderwijsresultaten, kwaliteitszorg en ambitie (waaronder kwaliteitscultuur, verantwoording en dialoog) en naar financieel beheer (waaronder doelmatige en rechtmatige inzet van middelen). Al die aspecten kunnen tamelijk direct in verband worden gebracht met aspecten van kwaliteit. Het is goed te begrijpen dat de inspectie die invalshoek kiest voor haar waarderingskader. Het biedt namelijk ruimte aan alle verschillen tussen samenwerkingsverbanden. 'Hoe je het ook geregeld hebt, zorg ervoor dat de kwaliteit van je afspraken op orde is', lijkt de inspectie daarmee te zeggen.

In de tweede generatie ondersteuningsplannen hebben steeds meer samenwerkingsverbanden een duidelijker eigen visie, koers en doelstelling omschreven. Steeds meer regio's komen tot een eigen, specifieke invulling van passend onderwijs, die de komende jaren gerealiseerd gaat worden. Dat kan gaan over de inrichting van specifieke programma's voor specifieke doelgroepen, over samenwerking tussen scholen en sectoren, over wijkgerichte aanpakken, en zo verder. Al die regio-specifieke doelen vragen om een eigen visie op kwaliteit. Kwaliteit wordt dan steeds minder gemeten aan generiek beschikbare data of het algemeen geldende domeinen van het waarderingskader en steeds meer aan eigen, specifieke doelen van beleid.

Daarmee groeit ook de behoefte aan de inzet van kwaliteitszorg als onderdeel van strategische kwaliteitsmanagement. Veel samenwerkingsverbanden zetten nu nog instrumenten in om, min of meer in samenhang, verschillende aspecten van kwaliteit in beeld te brengen. De volgende stap zou zijn om toe te groeien naar strategisch kwaliteitsmanagement, dat ingegeven wordt door bewustzijn over eigen keuzes en bijdraagt aan de realisatie van eigen doelen.



7 ISSUES

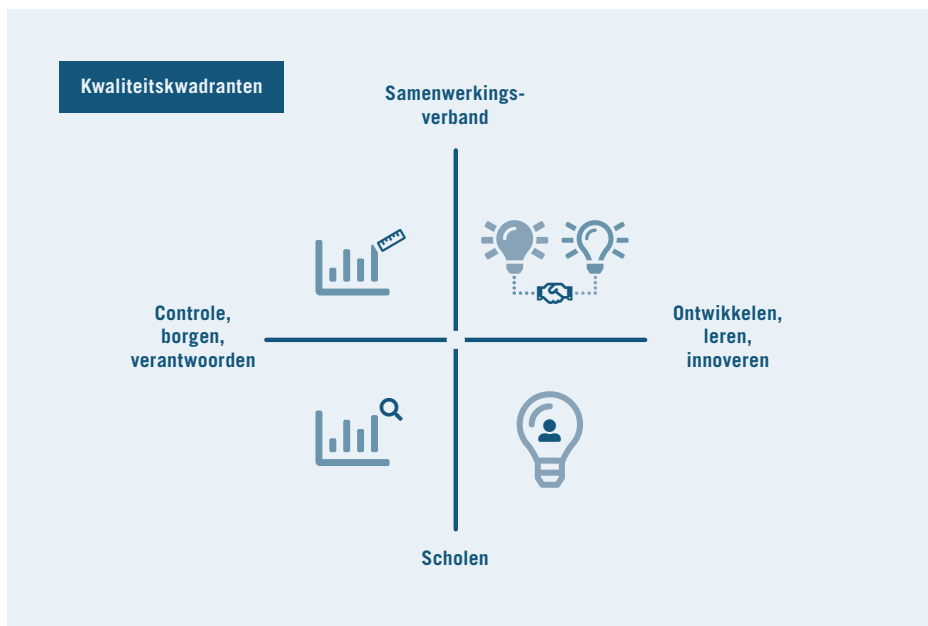
Hoe verschillend samenwerkingsverbanden hun kwaliteitszorg ook opzetten, toch zijn er zeven issues die voor bijna alle verbanden herkenbaar en relevant zijn.

1. Passend onderwijs wordt gerealiseerd op scholen en niet in vergaderkamers. Het gaat erom om effectieve manieren te vinden om met scholen samen te werken en om samen uit te vinden wat bepalend is voor de kwaliteit van ondersteuning op scholen.
2. Aspecten van kwaliteit die te maken hebben met de uitvoering op het bureau van het samenwerkingsverband, zoals bijvoorbeeld het respecteren van doorlooptijden en het toepassen van criteria tlv's, kunnen eenvoudig gemanaged en gecontroleerd worden. Het bepalen en bevorderen van kwaliteit in het netwerk is moeilijker en wezenlijker.
3. Kwaliteit heeft niet alleen betrekking op het verzamelen van data en borgen van processen die al bekend zijn. Bevorderen van kwaliteit gaat ook over het inrichten van vernieuwingen, langs ongebaande paden, waar input en opbrengsten nog slecht meetbaar zijn.
4. Je kunt alles meten en in kaart brengen dat direct of indirect vermoedelijk iets zegt over de kwaliteit van passend onderwijs, maar dat is een heilloze weg. De kunst is om zo min mogelijk data te verzamelen, die zo veel mogelijk zeggingskracht en betekenis hebben.
5. Niet alles is meetbaar. Het is zaak om met elkaar het goede gesprek te voeren, successen en zorgen te delen, en met elkaar te delen hoe de ontwikkeling van passend onderwijs verloopt. Wat niet meetbaar is, is dikwijls wel merkbaar.
6. Kwaliteit groeit als alle betrokkenen eigenaarschap tonen en zich bewust zijn van hun eigen aandeel in het geheel van passend onderwijs. Dat eigenaarschap kan gestimuleerd worden en gecontroleerd. Het bevorderen van eigenaarschap in het netwerk wordt ervaren als een wezenlijke en moeilijke opdracht.
7. Kwaliteit wordt bevorderd als in het netwerk van deelnemende besturen openheid en vertrouwen heerst en een gezamenlijke verantwoordelijkheid en ambities worden gevoeld voor de regio. Als dat vertrouwen er is, is het zaak om het te behouden; als het er niet is, is het zaak om daarin te investeren.

3 EEN KADER VOOR KWALITEIT

We zagen dat kwaliteit van passend onderwijs een bonte verzameling is van aspecten en perspectieven, en dat samenwerkingsverbanden verschillende keuzes hebben gemaakt in hun organisatie en specifieke doelen. Toch lopen ze tegen vergelijkbare issues aan, die gaan over bijvoorbeeld meetbaarheid, vertrouwen, gezamenlijkheid en eigenaarschap. In deze paragraaf komen we tot een kader voor kwaliteitszorg, dat een plek biedt voor alle aspecten en issues die bij de ontwikkeling van kwaliteitszorg aan de orde zijn. Het kader biedt ordening en taal om eigen keuzes voor kwaliteitszorg in het samenwerkingsverband te maken en te positioneren.

Het kader bestaat uit een kwadrant, met twee assen en vier velden. De assen worden gevormd door tegenpolen: verticaal aan de bovenkant de gezamenlijkheid van het samenwerkingsverband en aan de onderkant de bijdrage van een individuele school; horizontaal aan de linkerkant alles wat met controleren, borgen en verantwoorden te maken heeft en aan de rechterkant gaat het over ontwikkelen, leren en innoveren. Zo ontstaan vier velden die gezamenlijk het geheel van kwaliteitszorg in samenwerkingsverbanden dragen.



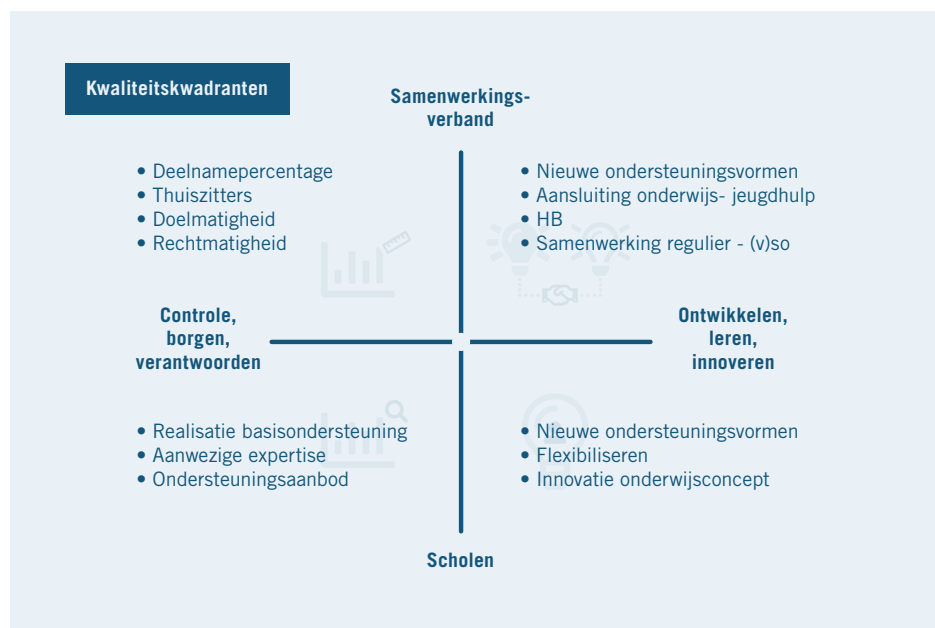
De verticale as maakt onderscheid tussen het geheel van het samenwerkingsverband en deelnemende, individuele scholen. Wat op scholen plaatsvindt is eenvoudig te begrijpen: het onderwijs aan een groep, de individuele aandacht, de expertise en faciliteiten binnen de ondersteuning-structuur, de samenwerking met schoolarts, GGD en jeugdzorg, enzovoort. De ondersteuning die daarboven uitstijgt, ligt op het niveau van het samenwerkingsverband. Het kan gaan om expertise die vanuit het bureau van het

samenwerkingsverband wordt ingezet, bijvoorbeeld in de vorm van orthopedagogen of begeleiders passend onderwijs, of om voorzieningen die voor alle scholen beschikbaar zijn, zoals een OPDC.

De horizontale as maakt onderscheid tussen links borgen en rechts leren. Borgen, controleren en verantwoorden gaat over alles dat meetbaar is, in zekere zin voorspelbaar, waarover data kunnen worden verzameld en ontwikkelingen letterlijk in beeld kunnen worden gebracht. Leren gaat over het uitwerken van nieuwe werkwijzen, het aanleggen van proeftuinen en bewust opzoeken van nieuwe aanpakken omdat oude niet meer werken of nieuwe kansen niet worden benut. Het is niet zelden zo dat kwaliteitszorg de eerste associatie met de linkerkant oproept, maar dat de energie om eigen doelen te realiseren en kwaliteit te verhogen vooral aan de rechterkant plaatsvindt.

De constatering die aan de linkerkant gedaan worden, bijvoorbeeld over het aantal thuiszitters, kunnen leiden tot vernieuwende ontwikkelingen om te voorkomen dat leerlingen uitvallen of mogelijk te maken dat ze terug naar school gaan. Andersom kan ook: innovaties die goed bevallen kunnen na verloop van tijd uitgekristalliseerd zijn en gaan behoren tot het domein van control, borgen en verantwoorden. Dat kan bijvoorbeeld gelden voor de ervaring die is opgedaan met schoolmaatschappelijk werk in de school.

Zo ontstaan vier velden, waarin alles geïntegreerd kan worden dat kwaliteitszorg voor samenwerkingsverbanden aangaat. Het biedt ordening voor beleid voor kwaliteitszorg, met welk model voor onderwijsondersteuning ook gewerkt wordt of welke eigen doelen ook gekozen worden. Het kwadrant ordent aspecten die meetbaar zijn en die om innovatie gaan en aspecten die het geheel van het samenwerkingsverband aangaan en het aandeel van individuele scholen.



Linksboven ontstaat een veld voor aspecten van kwaliteitszorg die betrekking hebben op het geheel van het samenwerkingsverband en op controleren, borgen en verantwoorden. Dit is het veld waar de meeste mensen het eerst aan denken als het gaat om kwaliteitszorg voor samenwerkingsverbanden. Hier vindt de zoektocht plaats naar adequate ken- en stuurgetallen, die bijvoorbeeld verzameld worden door het [Dashboard passend onderwijs](#) of [Samenwerkingsverbanden op de kaart](#). De getallen kunnen informatie bieden over de 'input', 'throughput' en 'output' van de onderwijsondersteuning in de regio.

Linksonder gaat het over die aspecten die meetbaar zijn en plaatsvinden op individuele scholen. Dat gaat in ieder geval over de realisatie van (onderdelen van) de basisondersteuning. Veel samenwerkingsverbanden hebben hier monitors voor ingericht, waar al dan niet geautomatiseerde weergaven van het schoolondersteuningsprofiel aan zijn verbonden. Maar het zijn niet alleen getalsmatige of digitale instrumenten die hier ingezet worden. Veel samenwerkingsverbanden zetten ook vormen van collegiale visitatie in, waarbij medewerkers van verschillende scholen bij elkaar op bezoek gaan en gericht doorvragen over de manier waarop onderwijs en ondersteuning op school zijn georganiseerd en worden ontwikkeld.

Aan de rechterkant gaat het over die aspecten van kwaliteitszorg die te maken hebben met het vergroten van kwaliteit, het organiseren van vernieuwingen en het aangaan van experimenten. Vaak worden in het samenwerkingsverband dergelijke vernieuwingen georganiseerd, wordt er veel energie in gestoken en voldoening uit gehaald. Maar het wordt niet altijd zichtbaar gemaakt of in verband gebracht met kwaliteitsbeleid. Toch gaat het nu juist om het vergroten van kwaliteit, door gebaande paden te verlaten.

Rechtsboven gaat het om vernieuwingen die voor het geheel van het samenwerkingsverband worden aangegaan. Het kan bijvoorbeeld gaan om nieuwe vormen van samenwerking tussen regulier en speciaal onderwijs, of tussen onderwijs en jeugdhulp. Het kan ook gaan om bijvoorbeeld nieuwe voorzieningen voor specifieke groepen, zoals begaafde leerlingen.

Rechtsonder gaat het om innovaties die op scholen plaatsvinden met de bedoeling om onderwijs en ondersteuning te verbeteren. Die initiatieven zijn talloos. Hier nemen scholen verantwoordelijkheid voor en tonen ze eigenaarschap voor de kwaliteit van passend onderwijs.

VERSNELLINGEN IN HET GESPREK OVER KWALITEIT

Het uitdenken van het kwadrant over kwaliteitszorg leverde een paar inzichten op die het gesprek over kwaliteit vanuit het perspectief van samenwerkingsverbanden aanmerkelijk kunnen versnellen. We benoemen ze hier. Het zijn sleutels om het kwadrant te ontsluiten en effectief in te zetten.

Kwaliteit is niet los verkrijgbaar

Soms hebben we de neiging om over kwaliteitszorg te denken, zoals we vroeger in het ICT-lokaal werkten: als een op zichzelf staand iets waar je je even mee bezig kunt houden en daarna ga je weer over tot de orde van de dag. Maar kwaliteitszorg bemoeit zich met alles, zoals het werken met gedigitaliseerde informatie onlosmakelijk verbonden is geraakt met bijna alle facetten van het onderwijs. Kwaliteitszorg heeft betrekking op het aandeel van individuele scholen én op de gezamenlijkheid van het samenwerkingsverband; op die aspecten die doelgericht en meetbaar zijn en op die aspecten waarmee vernieuwing wordt gezocht.

Misschien is het een idee om het hoofdstuk Kwaliteitszorg uit het ondersteuningsplan te schrappen en bij alle wezenlijke programma's en doelstellingen aan te geven hoe daarvan de kwaliteit wordt nagestreefd en bewaakt.

Innoveren gaat niet vanzelf

Mensen ontlenen doorgaans hun comfort, zekerheid en vakmanschap aan die aspecten van hun werk die duidelijk en voorspelbaar zijn. Dat is overigens geen waardeoordeel, het heeft goede en bezwaarlijke kanten. Zelfs als we uitdrukkelijk worden uitgenodigd om nieuwe wegen te bewandelen, out of the box te denken en buiten de lijntjes te kleuren, hebben we de neiging om uit te leggen hoe we het altijd doen en waarom dat zo goed bevalt. Bijna alle professionals uit onderwijs en jeugdzorg die de afgelopen jaren hebben gezocht naar een goede samenwerking vanuit de transities, herkennen die reflex. Als je innovatie niet nadrukkelijk organiseert en proeftuinen inricht, blijven mensen doen wat ze deden, houden ze vast aan hun eigen methodiek en professionele standaarden.

Voor 'borgen' en 'leren' zet je verschillende instrumenten in

Aan de linkerkant van het kwadrant gaat het om die aspecten van kwaliteit die duidelijk en meetbaar zijn. Het is op voorhand duidelijk welke doelen gehaald moeten worden en die kunnen vaak in subdoelen met realistische streefcijfers worden uitgelegd. Het is ook duidelijk welke interventies moeten worden ingezet om de doelen te halen en welke inzet dat ongeveer gaat kosten, in tijd en geld. Als halverwege de looptijd de resultaten nog niet helemaal zijn wat ze zouden moeten zijn, is ook wel duidelijk welke troeven nog kunnen worden gespeeld om het gewenste effect alsnog te behalen. De instrumenten die bij deze benadering van kwaliteit passen zijn bijvoorbeeld: monitoren, data verzamelen, trends weergeven, protocollen uitschrijven, risico-analyses maken, procedures analyseren, tevredenheid meten, enzovoort.

Die instrumenten zijn voor de rechterkant, waar het om ontwikkelen, leren en innoveren gaat, nauwelijks bruikbaar. Daar is voorspelbaarheid veel minder groot en gaat het om uitproberen van wat werkt en wat ertoe doet. Om kwaliteit te bevorderen

kunnen bijvoorbeeld waarderende audits worden ingezet, vormen van storytelling of ontwikkelgesprekken. Als innovaties zijn uitgekristalliseerd, worden ze beheersbaar en voorspelbaar en kunnen ze 'verhuizen' naar de rechterkant.

Kwaliteitszorg gaat over het geheel van het samenwerkingsverband én van deelnemende scholen

Kwaliteit van ondersteuning gaat over het samenwerkingsverband als geheel en over het aandeel van individuele scholen. Scholen hebben wel eens de neiging om zich afhankelijk te maken van 'het samenwerkingsverband': als het samenwerkingsverband over de brug komt met geld of expertise, kan de school aan de versterking van kwaliteit werken. Dat gaat niet op. De school heeft altijd haar eigen aandeel en verantwoordelijkheid, welke afspraken er ook zijn gemaakt over de inzet van middelen of spreiding van verantwoordelijkheden. 'Het samenwerkingsverband' hoeft zich niet te verontschuldigen als ze navraag doet naar het aandeel van individuele scholen en haar besturen. Deelnemende scholen en schoolbesturen hebben tegelijkertijd groot gelijk dat ze veel verwachten van het gezamenlijke platform van het samenwerkingsverband. Daar kunnen effectieve vernieuwingen worden geïnitieerd en kunnen goed werkende aanpakken worden geborgd en gedeeld.

Doelen stellen en verantwoording afleggen

Bij de ontwikkeling van kwaliteitszorg wordt het gesprek in veel gevallen bepaald door het stellen van doelen en het afleggen van verantwoording. Soms wordt dat als spannend ervaren en worden beide onderwerpen een beetje vermeden of in het vage gehouden. Als de doelen niet zo helder zijn, valt er ook niet zo hard verantwoording af te leggen, maar is er op het eind van de dag, als je door je ooghaan kijkt, altijd wel iets te zien dat reden is voor tevredenheid. Het is jammer om zo met kwaliteitszorg om te gaan. Het borgt niet de kwaliteit die iedereen kent (links) en het zorgt niet voor echte innovatie (rechts).

Als doelen duidelijk zijn, kun je met elkaar redelijke vormen vinden om verantwoording af te leggen. Soms zijn doelen meetbaar en zijn faire manieren af te spreken om kwaliteit inzichtelijk en meetbaar te maken. Soms zijn doelen wel duidelijk, maar eerder merkbaar dan meetbaar. Ook dan zijn faire manieren te bedenken en instrumenten in te zetten om een goed beeld te krijgen van wat een innovatie oplevert. Juist door helder te zijn over doelen en verantwoording schep je veiligheid en comfort.

VERANTWOORDING

Deze handreiking is ontwikkeld op basis van bijeenkomsten van een ontwikkelgroep kwaliteitszorg in 2019. De ontwikkelgroep werd geïnitieerd en mogelijk gemaakt door het Steunpunt Passend Onderwijs en begeleid door B&T. Aan de ontwikkelgroep deden medewerkers van verschillende samenwerkingsverbanden mee, die tijdens de bijeenkomsten zowel aan hun eigen ontwikkelvragen werkten als reflecteerden op gezamenlijke issues en dilemma's.

In dezelfde periode werd onder andere gewerkt aan de ontwikkeling van [Samenwerkingsverbanden op de kaart](#)³, de Bestuursscan passend onderwijs, het thema Stapeling van effecten en aan de [Handreiking voor het verbeteren van de kwaliteit van beleidsdocumenten samenwerkingsverbanden](#)⁴. Deze aandachtsgebieden hebben elkaar versterkt; inzichten over kwaliteit die in deze handreiking zijn opgeschreven hebben ook aan de andere ontwikkelingen bijgedragen en andersom.

Sommige van de gepresenteerde modellen zijn (varianten van) modellen die eerder door B&T zijn gepubliceerd. Ze zijn door de ontwikkelgroep kwaliteitszorg op hun bruikbaarheid beoordeeld, bijgesteld en opnieuw van betekenis voorzien voor samenwerkingsverbanden passend onderwijs.

3. <https://www.samenwerkingsverbandenopdekaart.nl/>

4. <https://www.steunpuntpassendonderwijs-povo.nl/knowledge-item/handreiking-voor-het-verbeteren-van-de-kwaliteit-van-beleidsdocumenten/>

COLOFON

Auteurs: Martine Fuite en Ron Benjamins van B&T

Ontwikkelgroep: Heike Sieber, Bas Vismans, Erik de Graaf, Jeroen van 't Wout,
Margit Terpstra en Frans Jordaan

Vormgeving: BUREAUBAS

Fotograaf: Ewouter Blokland

Drukwerk: Drukproef

April 2020

STEUNPUNT PASSEND ONDERWIJS

Het Steunpunt Passend Onderwijs ondersteunt scholen, schoolbesturen en samenwerkingsverbanden in het primair en voortgezet onderwijs bij de vormgeving van passend onderwijs.

www.steunpuntpassendonderwijs-povo.nl

