

‘Ik beschouw het als mijn belangrijkste opdracht me vooral bezig te houden met het kwaliteitsbeleid van scholen en schoolbesturen. Kwaliteitszorg omvat alle activiteiten en maatregelen waarmee scholen en leerkrachten de onderwijskwaliteit verbeteren’, aldus Jeroen Ulijn. Hij is de laatste jaren werkzaam als interim-directeur en daarnaast ook nog staffunctionaris onderwijs van een schoolbestuur met tien scholen. Samen met Mark van der Pol ontwikkelde hij het instrument *KwaliteitsBalans* om kwaliteit in beeld te brengen.

JEROEN ULIJN, INTERIM-DIRECTEUR ÉN STAFFUNCTIONARIS ONDERWIJS:

‘MET KWALITEITSBALANS MAAK JE HET VERHAAL ACHTER DE CIJFERS INZICHTELIJK’



HANS VERBOON is redacteur van *Basisschoolmanagement* en andere onderwijsmedia, h.verboon@live.nl

CV

Jeroen Ulijn (1968) werkt drie dagen in de week als interim-directeur en twee dagen als staffunctionaris expert onderwijs bij BasisBuren. Hij heeft, samen met Mark van der Pol, het instrument *KwaliteitsBalans* ontwikkeld (vanuit Bureau KwaliteitsAnalyse). Op dit moment is hij interim-directeur van de St. Victorschool in Benschop. Jeroen deed de pabo en studeerde daarna verder: pedagogiek MO A en B, master of management in education (MME). Hij was als leerkracht, intern begeleider en directeur in het basis- en speciaal onderwijs werkzaam. Ook werkte hij, samen met zijn vrouw, in het buitenland: op scholen op Curaçao en in Singapore.

Meer weten over het werken met de *KwaliteitsBalans*?

Kijk op www.kwaliteitsanalyse.com of mail naar jeroen@kwaliteitsanalyse.com

Wat is kwaliteitszorg eigenlijk?

‘Ik zie de kwaliteit van het onderwijs als de mate waarin scholen voldoen aan de *verwachtingen* van de verschillende doelgroepen (leerlingen, ouders, ...), de mate waarin de eigen *ambities* worden gerealiseerd en de mate waarin aan de *eisen* van de overheid en het bestuur wordt voldaan. Ik vind het belangrijk dat iedereen binnen een organisatie zich verantwoordelijk voelt voor het realiseren van de doelen en ambities en dat er transparantie is op bestuurs- en schoolniveau. Dat wat beschreven staat in allerhande documenten moet ook zichtbaar zijn in de praktijk. Daartoe kun je verschillende instrumenten inzetten, zoals schoolbezoeken, visitaties, tevredenheidspeilingen en de *KwaliteitsBalans*; op dat instrument ga ik nader in.’

KWALITEITSBALANS

‘Veel kwaliteitszorgsystemen baseren zich op een vijfpuntsschaal. Ik vind dat je kwaliteit niet alleen kwantitatief kunt uitdrukken. Het is belangrijk niet alleen cijfers en kengetallen te analyseren, maar ervoor te zorgen dat je onderbouwd een oordeel kunt geven over de kwaliteit van het onderwijs op jouw school of in jouw stichting. Ik miste een instrument waarmee je de werkelijke kwaliteit inzicht-

lijk maakt. Vandaar dat ik samen met collega Mark van der Pol zelf een instrument ben gaan ontwikkelen; dat is de *KwaliteitsBalans* geworden. Het is geen ingewikkeld instrument, maar een eenvoudig, overzichtelijk en bruikbaar portfolio dat je op school- en bestuursniveau kunt inzetten. Het is een verzamelplaats van alle ontwikkelingen die binnen de school plaatsvinden. Het zet aan tot denken en tot dialoog over de eigen visie op onderwijs, over de kwaliteit die je zelf wilt laten zien en over hoe deze wordt ervaren.

Natuurlijk doe je als school iets goed als je hoge Cito-scores behaalt of als een tevredenheidsonderzoek mooie cijfers laat zien. Maar dat wil niet zeggen dat er geen verbeterpunten zijn. Daar komt bij dat een cijfer vaak een gemiddelde is. Het is interessant om te kijken wat er achter de uitschieters naar boven en naar beneden zit. Daarom hebben wij gekozen voor een meer narratieve benadering: het verhaal achter de cijfers. Wij vinden het belangrijk om te laten zien, horen en proeven wat er speelt, om het systeem niet alleen te voeden met data uit beschikbare bronnen, maar ook met persoonlijk ervaringen.

Om bevindingen te onderbouwen, werken wij met verhalen, uitspraken, foto's,

observaties, documenten, peilingen, analyses en uiteraard cijfers als bewijzen. Daarnaast verzamelen we data met standaardontwerpen voor gesprekken en observaties, om willekeur uit te sluiten. Al deze data gebruiken we om patronen te ontdekken. Hoe vaker iets wordt geconstateerd, hoe meer het ingebed is in de organisatie.

We zijn uitgegaan van de toegevoegde waarde van het onderwijs dat gegeven wordt; en dan uitgedrukt in zowel opbrengsten als betekenis. Het woord waarde heeft in feite twee tegenovergestelde, aanvullende betekenissen. Als je het hebt over de waarde van een huis, dan kun je het hebben over de euro's die het huis zou moeten kosten – de opbrengst – maar ook over de emotionele waarde. Wij zijn op zoek naar de verbinding tussen deze twee.'

Wat draag je bij aan de kwaliteit van je school?

'Je kunt de *KwaliteitsBalans* zoals gezegd op bestuurs- én op schoolniveau gebruiken. Je schoolplan – of op bestuursniveau je strategisch beleidsplan – vormt de basis voor de *KwaliteitsBalans*. In dat document beschrijf je wat de ambities zijn en hoe je aan de verwachtingen en eisen wilt gaan voldoen. Deze worden als indicatoren in de *KwaliteitsBalans* gezet. Gaandeweg de periode werk je aan de realisatie van die indicatoren en verzamel

En zo bouw je samen aan de kwaliteit, met het oog op de drie perspectieven: verwachtingen, eisen en ambities. Je bent medeverantwoordelijk gemaakt; je kunt je input letterlijk zien. De bestuurder kan jouw input letterlijk zien. Je doet ertoe en je draagt echt bij aan de kwaliteit van jouw school. De scholen van een bestuur kunnen desgewenst ook bij elkaar kijken en bij elkaar zien welke interessante ontwikkelingen er zijn of welke resultaten zijn bereikt. Mooi, toch?'

LEVER INPUT

'Tegen de mensen op mijn school zeg ik: Ga aan het werk, verzamel wat er om je heen gebeurt. Zet er zelf in wat je meemaakt: "Nou heb ik toch zoiets moois gezien op het gebied van samenwerking, op het gebied van ouderbetrokkenheid". Zet het erin, want het draagt bij aan de realisatie van de kwaliteit van het onderwijs op onze school. Daar ben je ook verantwoordelijk voor. Je kunt kwijt waar je trots op bent en dat je ertoe doet. Je wilt toch ook dat je directeur ziet wat jij doet, dat de bestuurder ziet wat jij doet en dat de inspectie ziet wat jij doet? Het draait om het zichtbaar maken van wat eenieder bijdraagt aan goed onderwijs. Superbelangrijk. En uiteindelijk verantwoord je op deze manier je onderwijskwaliteit naar de stakeholders.'



Jeroen Ulijn

'IK KIES VOOR EEN KWALITATIEVE, NARRATIEVE BENADERING'

je "bewijsmateriaal" dat je bij die indicator zet, zoals in een portfolio. Uiteindelijk evalueert de verantwoordelijke (directeur, bestuurder): hoever zijn we met de realisatie? En geeft hij of zij een oordeel: hebben we onze ambitie voor deze indicator behaald of (nog) niet behaald?

Op die manier heb je als bestuurder, directeur, leerkracht, MR en raad van toezicht zicht op wat er in de school gebeurt. En je hebt er ook invloed op. Want je kunt ook andere medewerkers dingen toe laten voegen; je kunt daar als directeur ook weer feedback op geven.

STERKE SCHOOLLEIDERS

'Het zal duidelijk zijn dat ik de nadruk leg op onderwijsinhoudelijke bekwaamheden. Scholen die de kwaliteit van hun onderwijs willen verbeteren, hebben volgens John Hattie sterke onderwijskundige leiders nodig. Dat zijn schoolleiders die hun team op het gebied van lesgeven ondersteunen, inspireren en motiveren. En die leerkrachten en leerlingen monitoren én die ook jaarlijks verschillende klassenobservaties uitvoeren. Deze schoolleiders stimuleren het samenwerken van leerkrachten, evalueren samen met hen het onderwijspro-

gramma en zorgen voor een goede sfeer. Je moet als schoolleider een verhaal over je school kunnen houden; richting personeel, ouders, bestuur en inspectie. Een verhaal dat consistent en congruent is. Een verhaal waarin iedereen zich herkent: "Ja, dit is de school ten voeten uit." Naast veel weten over onderwijs – dat hoort bij onderwijskundig leiderschap – moet je goed kunnen communiceren, met mensen om kunnen gaan en lef hebben. Je moet kunnen laveren en meeveren. Je moet kunnen verantwoorden waarom je dingen doet. De *KwaliteitsBalans* kan daar een bijdrage aan leveren. Ik vind het belangrijk dat je de verantwoordelijkheid neemt voor datgene wat er op je school gebeurt. Een directeur is verantwoordelijk voor wat er op school gebeurt. De uitdaging is om dat ook te kunnen onderbouwen.' BSM