



De relatie tussen innoveren en kwaliteitszorg

Samenvatting van interviews op tien scholen van Expeditie II

Het ITS voert in opdracht van de VO-Raad een schooloverstijgend onderzoek uit naar innoveren en kwaliteitszorg onder de scholen van [Expeditie II: kwaliteit in beeld](#). Op 50 scholen wordt de ontwikkeling van het denken over innoveren en kwaliteitszorg twee jaar gevolgd. Via een webenquête in 2009 en 2010 wordt het denken over innoveren en kwaliteitszorg gemonitord. In het najaar van 2009 zijn op tien van die scholen verdiepende interviews gehouden. ITS ondervroeg de tien scholen uit Expeditie II hoe zij hun kwaliteitszorgsysteem verbinden met hun innovaties.

De belangrijkste conclusies van deze tien interviews met innovatieprojectleiders, kwaliteitszorgmedewerkers en schoolleiders in het voortgezet onderwijs zijn als volgt:

Randvoorwaarden

De innovatieprojecten sluiten doorgaans goed aan bij de onderwijskundige visie van de school. Er is draagvlak bij de meest direct betrokkenen van de innovatie, zoals docenten, management en leerlingen. Het verbreden van de innovatie naar andere, nog niet betrokken groepen binnen de school blijkt een lastig punt.

Gebrek aan geld is geen struikelblok. Wel vormt voldoende tijd voor overleg een knelpunt en is er op lang niet alle bezochte scholen sprake van een cultuur waarin elkaar feedback geven op prijs gesteld wordt.

Organisatie kwaliteitszorg

De organisatie van kwaliteitszorg verschilt nogal per school. Er zijn smalle en brede taakdefinities van kwaliteitszorg.

Werken in de trant van kwaliteitszorg

Bij het vormgeven van kwaliteitszorg gebruiken de meeste scholen de PDCA-cyclus (Plan, Do, Check, Act-cyclus), omdat die volgens hen het systematisch denken en werken bevordert. Scholen doen hun best hun doelstellingen SMART te formuleren, hierin slagen ze in wisselende mate. Ook valt er nog het een en ander te verbeteren wat betreft planmatig en cyclisch werken.

Meten

Een van de meest opmerkelijke punten is dat scholen worstelen met de vraag hoe ze hun beoogde uitkomsten willen meten en welke meetinstrumenten ze daarbij het best kunnen inzetten. Soms ontbreekt de nulmeting en neemt de school zich voor dit achteraf alsnog te doen. Hoe abstracter de gestelde doelen – zoals motivatie verbeteren, leren samenwerken, leren presenteren en reflecteren – hoe lastiger uiteraard het operationaliseren is. Relatief gemakkelijk meetbaar blijkt 'motivatie' aan de hand van spijbelgedrag en tevredenheidsenquêtes bij leerlingen.

Veel scholen halen meetgegevens uit de leerlingenadministratie. Ook worden meetinstrumenten toegepast die al langer in gebruik zijn, bijvoorbeeld voor het bepalen van leeropbrengsten. Voor het meten van vaardigheden worden hier en daar beoordelingsschema's, interviews en observatieformulieren gebruikt. Tevredenheidsenquêtes onder leerlingen, ouders en docenten zijn populair op de bezochte scholen.

College X gebruikt beoordelingsschema's (rubrics) voor het meten van vaardigheden van leerlingen zoals presenteren, reflecteren, plannen, onderzoeken, samenwerken en zelfstandig werken. Uit de leerlingenadministratie haalt de school doorstroomcijfers, cijfers voor vakken en aantallen voortijdige schoolverlaters.

De webapplicatie die het College Y ontwikkelt, voorziet ook in het meten van resultaten van de innovatie. De applicatie gaat zowel een leerlingvolgsysteem als het aanleren van cognitieve vakken omvatten. De school verwacht dat leerlingen actiever en gemotiveerder worden door de innovatie dan met klassikaal onderwijs. Op de pc werken leerlingen in hun eigen tempo aan hun eigen niveau. Open leerpleinen hebben ook baat bij het meetinstrument.

De bijdrage van kwaliteitszorg aan innoveren

De invloed van kwaliteitszorg op innoveren is tweeërlei. Enerzijds kan een kwaliteitszorgtraject in de fase dat een verbeterslag wordt voorgesteld om gesignaleerde problemen op te lossen, leiden tot een concreet innovatieproject. Het omgekeerde dat docenten overtuigd van een bepaalde onderwijsverbetering, een project starten, komt echter veel vaker voor.

Anderzijds levert kwaliteitszorg meetinstrumenten voor het innovatieproject en kan vanuit die invalshoek meegedacht worden over het bepalen van resultaten, hoe indicatoren precies te meten en welke instrumenten te ontwikkelen zijn.

Innovatieprojectleiders doen steeds meer een beroep op kwaliteitszorgmedewerkers voor meetinstrumenten. Dit stelt steeds hogere eisen aan de organisatie en personele bezetting om kwaliteitszorg in de school vorm te geven.

Het nut van kwaliteitszorg voor innoveren wordt door alle scholen onderstreept, al betekent dit niet dat dit al de praktijk is op deze scholen. De meeste scholen vinden dat betrokkenen bij kwaliteitszorg en bij innovatieprojecten goed met elkaar dienen samen te werken, juist ook omdat de vereiste kwaliteiten voor beide benaderingen nogal verschillen. Het is daarom belangrijk mensen met verschillende talenten die elkaar aanvullen in het projectteam te werven, te hebben en te houden.

De bijdrage van innoveren aan kwaliteitszorg

Bij innovatiepogingen komen vaak nieuwe leerdoelen en werkvormen in beeld die specifieke indicatoren en meetinstrumenten met zich meebrengen. De aandacht voor deze innovaties kan er toe bijdragen dat het onderzoeksarsenaal van kwaliteitszorg wordt uitgebreid en verrijkt met nieuwe meetinstrumenten.

Optimaliseren

Het is de bedoeling dat kwaliteitszorg een ondersteunende functie krijgt voor het innovatieproject. Daarbij is het idee dat scholen instrumenten en methodieken gaan benutten die komen uit de koker van kwaliteitszorg, bijvoorbeeld leidraden zoals Plan Do Check Act en de vijf kwaliteitsvragen van Q5. Idealiter kan de projectleider van het innovatieproject aankloppen bij de kwaliteitszorgmedewerker die op niveau kan meedenken over het project en die beschikt over een ruim arsenaal aan instrumenten en methodieken die op maat te maken zijn voor de onderhavige innovatie.

Diverse factoren bepalen mede of de kwaliteitszorg uit de verf komt. Factoren die bijdragen aan de afstemming tussen kwaliteitszorg en innovatie zijn de volgende.

- Een goede samenwerking tussen innovatieprojectleider en kwaliteitszorgmedewerker.
- Een enthousiast en capabel persoon in de functie van hoofd kwaliteitszorg: een teamspeler die mee kan denken over de inrichting en voortgang van het innovatieproces.
- Een stevige organisatorische inbedding van kwaliteitszorg in de school waarbij kwaliteitszorg een voldoende breed takenpakket krijgt en daardoor status verwerft.
- Draagvlak onder het management.
- Hulp van buiten inschakelen en de adviezen terugkoppelen niet alleen naar het innovatieproject maar ook naar kwaliteitszorg.