

# Quality Assurance and School Development

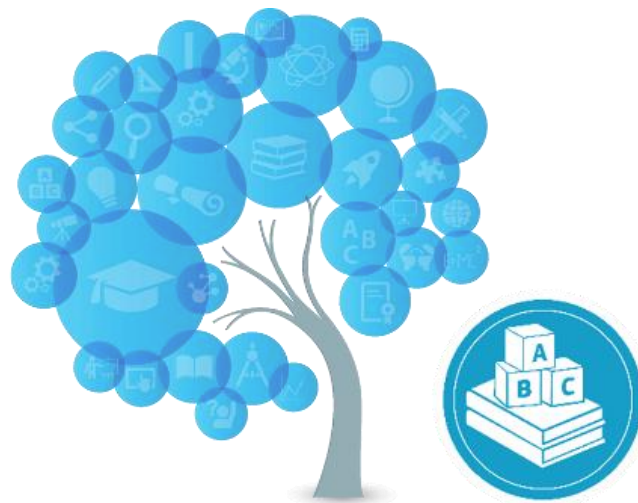
## Kwaliteitszorg als motor voor schoolontwikkeling

### Verslag van een Europese Peer Learning Activity

11-14 oktober 2016 – Tallinn, Estland

Marco Snoek, Hogeschool van Amsterdam, Kenniscentrum Onderwijs en  
Opvoeding

Daniëlla Nicolaes, Inspectie van het Onderwijs



**ET2020 WORKING GROUP SCHOOLS**



EUROPEAN COMMISSION  
DIRECTORATE-GENERAL FOR EDUCATION AND CULTURE

## Inhoud

Achtergrond .....	2
De Peer Learning Activity rond Quality Assurance and School Development .....	2
De Nederlandse context.....	3
Uitkomsten van de PLA .....	5
Implicaties voor het Nederlandse beleid .....	8
Vervolgstappen .....	9
Bijlage 1: Deelnemers aan de PLA .....	10
Bijlage 2: Programma van de PLA.....	11
Bijlage 3: Nederlandse presentatie door Daniëlla Nicolaes tijdens de PLA .....	13
Bijlage 4: Guiding principles (draft).....	16
Bijlage 5: Poster actieplan NL.....	17
Bijlage 6: Country report .....	18
Bijlage 7: Flash report.....	19

# Quality Assurance and School Development

## Kwaliteitszorg als motor voor schoolontwikkeling

### Verslag van een Europese Peer Learning Activity

Marco Snoek en Daniëlla Nicolaes

## Achtergrond

Van 11 tot 14 oktober 2016 vond in Tallinn een Peer Learning Activity (PLA) plaats rond het thema Quality Assurance and School Development. Deze PLA was georganiseerd door de ET2020 Working Group Schools van de Europese Commissie. Deze working group heeft tot doel om uitwisseling en wederzijds leren tussen lidstaten te stimuleren op thema's die aansluiten bij de beleidsagenda Education and Training 2020<sup>1</sup>. De working group bestaat uit vertegenwoordigers van onderwijsministeries uit ruim 36 Europese (kandidaat)lidstaten<sup>2</sup>. Voor de periode 2016-2018 richt de working group zich op thema's die te maken hebben met de vraag hoe scholen zich kunnen ontwikkelen tot innovatieve en adaptieve organisaties die gericht werken aan de beste leeropbrengsten voor leerlingen en daarbij flexibel kunnen inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen. In deze periode staan vier thema's centraal:

- Quality assurance that contributes to school development
- Continuity and transitions in the school system
- Teachers and school leaders as change agents
- Networks that support school development.

In de periode 2016-2017 wordt rond elk van deze thema's een verdiepende werkconferentie georganiseerd waarbij met een beperkte groep landen ervaringen, dilemma's en ontwikkelingen worden uitgewisseld. Deze werkconferenties (peer learning activiteiten) hebben een tweeledig doel:

1. Input en inspiratie voor de deelnemende landen om hun beleid aan te scherpen en te verbeteren
2. Het ontwikkelen van gedeelde inzichten rond het thema om daarmee tot meer generieke aanbevelingen voor onderwijsbeleid te kunnen komen.

## De Peer Learning Activity rond Quality Assurance and School Development

De PLA rond Quality Assurance and School Development had tot doel om zicht te krijgen op de wijze waarop systemen en mechanismen rond interne en externe kwaliteitszorg effectief kunnen bijdragen aan schoolontwikkeling. Achtergrond van dit thema is dat kwaliteitszorg traditioneel vooral gericht is

---

<sup>1</sup> Zie [http://ec.europa.eu/education/policy/strategic-framework/expert-groups\\_en](http://ec.europa.eu/education/policy/strategic-framework/expert-groups_en)

<sup>2</sup> Nederlandse vertegenwoordigers in de Working Group Schools zijn Marco Snoek (HvA) en Hester van den Blink (OCW).

op het verantwoorden en borgen van kwaliteit, waardoor het risico ontstaat dat kwaliteitszorg vooral een statisch en conserverend karakter heeft.

In de PLA stond de volgende vraag centraal, uitgewerkt in drie subvragen:

*How can external and internal mechanisms for quality assurance effectively complement each other in supporting school development?*

1. How can a system-level approach achieve an appropriate balance between stability and innovation in school education?
2. What kind of school-level capacity building is needed to ensure that qualitative and quantitative data are effectively generated and used as a source for reflection and action?
3. How can countries engage a broad set of education stakeholders – at all levels - to support a culture of change that can lead to improvement and innovation?

De deelnemersgroep bestond uit duo's (werkgroep lid/vertegenwoordiger vanuit het ministerie en een andere deelnemers vanuit praktijk/beleid) uit twaalf landen: Cyprus, Estland, Finland, Griekenland, Ierland, Kroatië, Letland, Macedonië, Nederland<sup>3</sup>, Portugal, Servië en Slovenië, aangevuld met twee vertegenwoordigers vanuit ETUCE (de Europese koepel van onderwijsvakbonden) en ATEE (de Europese vereniging van lerarenopleidingen), en met vier vertegenwoordigers vanuit de Europese Commissie (zie bijlage 1).

De PLA kent een vast format (zie bijlage 2)

- Introductie (dinsdagmiddag, inclusief een schoolbezoek waarbij verschillende stakeholders aan het woord kwamen: leerlingen, leraren, schoolleiders, ouders, inspectie)
- Presentaties vanuit de deelnemende landen en feedback daarop van andere deelnemers in termen van strengths, suggestions en next steps (woensdag en donderdag)
- Verzamelen van inzichten en landoverstijgende thema's (woensdag en donderdag)
- Vertaling van de inzichten naar nationale 'actieplannen' (donderdagavond)
- Presentatie en collegiale feedback op de nationale actieplannen (vrijdagochtend)
- Conclusies ten aanzien van de gemeenschappelijke inzichten en principes rond quality assurance en school development (vrijdagochtend).

## De Nederlandse context

De PLA sloot erg goed aan bij de huidige ontwikkelingen ten aanzien van kwaliteitszorg en schoolontwikkeling. In Nederland is schoolontwikkeling een verantwoordelijkheid van schoolbesturen. Daarbij is in toenemende mate aandacht voor de rol van de leraar. Processen van interne kwaliteitszorg kunnen scholen, schoolleiders en leraren ondersteunen in het ontwikkelen en verbeteren van onderwijskwaliteit. De externe kwaliteitszorg krijgt vooral vorm via de Inspectie van het Onderwijs. Als onafhankelijk, extern toezichthouder vervult de inspectie een eigen rol in het

---

<sup>3</sup> Nederlandse deelnemers waren Marco Snoek (HvA) en Daniëlla Nicolaes (Inspectie van het Onderwijs).

behoud van het maatschappelijk vertrouwen in de kwaliteit en continuïteit van het onderwijs. Dankzij al deze inspanningen voldoet het onderwijs in Nederland voor het overgrote deel aan de basiskwaliteit. Het aantal zwakke en zeer zwakke scholen is de laatste jaren afgenomen. Daarmee kan ook het toezicht, dat de afgelopen jaren sterk gericht was op risico's in het onderwijs, een andere, ontwikkelingsgerichte, nadruk krijgen. Hoewel de basiskwaliteit behoorlijk op orde is, is het tegelijk zo dat het Nederlandse onderwijs over het geheel beter kan. De inspectie gaat daarom scholen en opleidingen die voldoende presteren, inzicht geven in verdere verbeterkansen. Daarnaast gaat zij gedifferentieerde oordelen en waarderingen geven: waar het onderwijs goed of excellent is, zal dat worden uitgesproken.

De veranderingen in onderwijs en omgeving leiden onder meer tot een parlementaire discussie. Op initiatief van de Kamerleden Bisschop, Van Meenen en Rog werd de Wet Doeltreffender Regeling van het Onderwijstoezicht aanvaard. In het verlengde daarvan ontwikkelde de inspectie nieuwe vormen van toezicht, die passen in de nieuwe wet die op 1 juli 2017 van kracht wordt. Deze nieuwe wet waar de Tweede Kamer recent mee ingestemd heeft, omvat een nieuw inspectiekader dat gekenmerkt wordt door een aantal zaken:

- **Meer verantwoordelijkheid voor besturen en scholen**  
Het schoolbestuur is, in samenwerking met docenten en schoolleiders, eindverantwoordelijk voor de kwaliteit en de continuïteit van het onderwijs. Zij vullen die verantwoordelijkheid steeds meer in. De inspectie wil kwaliteitsverbetering stimuleren door meer aan te sluiten bij de eigen kracht van besturen en hun scholen of opleidingen.  
Elk bestuur en zijn scholen heeft zijn eigen proces om de onderwijskwaliteit te waarborgen en te ontwikkelen; dat specifieke eigen proces wordt uitgangspunt in het toezicht. Daarbij hebben zij veel kennis en informatie over hun scholen, en scholen houden zelf veelsoortige informatie bij om zicht te houden op de eigen onderwijskwaliteit. De inspectie wil in hun toezicht nauwer aansluiten bij die eigen informatie, maar ook ruimte bieden voor eigen ambities, doelen en indicatoren die het bestuur belangrijk vindt. Naarmate besturen en scholen een beter proces van aansturing hanteren en betere informatie beschikbaar hebben, zal de inspectie daar meer gebruik van maken.
- **Principe: waarborgen en stimuleren**  
Het vernieuwde toezicht gaat uit van waarborgen en stimuleren.  
Allereerst blijft de inspectie de basiskwaliteit waarborgen. Als het onderwijs niet voldoet, zal de inspectie daarover helder oordelen, zo nodig door uit te spreken dat er sprake is van zeer zwak onderwijs. Op dit punt verandert er weinig in het toezicht. Besturen, scholen en opleidingen waar de basiskwaliteit op orde is, stimuleert de inspectie om een stap verder te komen. Daarnaast willen zij stimuleren dat besturen, samen met hun scholen en opleidingen, werken aan de eigen kwaliteitsverbetering. Een goede verbetercultuur is essentieel om het maximale uit de leerling en de student te halen. De inspectie wil hieraan bijdragen door in hun onderzoek na te gaan of besturen voldoende sturen op kwaliteitsverbetering, of ze zich goed verantwoorden over de kwaliteit en of ze financieel gezond zijn.
- **Samenwerkingsverbanden en passend onderwijs**  
De inspectie houdt ook toezicht op de besturen van de samenwerkingsverbanden in het funderend onderwijs. Hoewel hier geen directe relatie ligt met de kwaliteit van het onderwijs op de scholen, is er wel een verband met de onderwijskwaliteit. Immers, het samenwerkingsverband moet het mogelijk maken dat scholen passend onderwijs kunnen realiseren. Ook voor deze vorm van toezicht gelden de eerder beschreven uitgangspunten.

Het nieuwe Inspectiekader en het bestuursgerichte toezicht wordt in de komende maanden verder geoperationaliseerd. De inzichten vanuit de PLA kunnen daar een rol bij spelen.

Daarnaast loopt een pilot met een aantal vernieuwende scholen in het basis- en voortgezet onderwijs. In deze pilot wordt nagegaan hoe de inspectiekaders passen bij vernieuwende scholen, waar spanning ontstaat en wat de mogelijke implicaties zijn voor het werk van de Inspectie

Deze ontwikkelingen waren de input voor de presentatie die van Nederlandse zijde verzorgd werd (zie bijlage 3).

## Uitkomsten van de PLA

De landenpresentaties en de gesprekken die daaruit volgden leiden tot een scherper inzicht in de samenhang tussen kwaliteitszorg en schoolontwikkeling. Hieronder vatten we die inzichten samen en vertalen we ze gelijk naar de Nederlandse context.

### *Spanning tussen interne en externe kwaliteitszorg*

- Kwaliteitszorg kan twee doelen dienen:
    - Accountability: publieke verantwoording over de kwaliteit van het onderwijs. Dit doel wordt vooral benadrukt door de politiek.
    - Schoolontwikkeling: het leveren van input aan de actoren rond de school over punten waar verbetering mogelijk en nodig is.
- Deze twee doelen sluiten niet automatisch bij elkaar aan en kunnen elkaar ook in de weg zitten.
- Taal speelt hier een belangrijke rol in. Het ‘accountability discourse’ is vooral afkomstig uit het bedrijfsleven, waar prestaties en performativiteit centraal staan, die vervolgens vertaald worden naar kwantitatieve indicatoren die eenvoudig cijfermatig in kaart te brengen zijn. In de schoolpraktijk staat (de impact van leraren op) het leren en het welzijn van kinderen centraal, zaken die door leraren veel eerder in kwalitatieve verhalen beschreven worden. Dit verschil in taal leidt regelmatig tot spraakverwarring en vervreemding.
  - Hierdoor wordt in veel landen (en in zekere mate ook in Nederland) een gebrek aan verbinding ervaren tussen datgene wat bijvoorbeeld de inspectie doet en het dagelijkse werk van leraren en schoolleiders.
  - Dit gebrek aan verbinding kan leiden tot twee gescheiden werkelijkheden: scholen en leraren hebben het gevoel dingen voor de inspectie of andere instanties te moeten doen die weinig betekenis voor hun dagelijkse praktijk hebben (*‘dat moet van de Inspectie’*). Data die verzameld worden hebben dan vooral een functie in termen van publieke verantwoording, al of niet gekoppeld aan publicatie van data naar het bredere publiek.
  - Dit roept twee vragen op:
    - Wat is in het onderwijs van waarde om te meten? Hierbij gaat het om de paradox: *do we measure what we value or do we value what we measure?* En om de vraag wie bepaalt wat van waarde is en gemeten moet worden.
    - Welke betekenis wordt er gegeven aan de data die gemeten zijn? Cijfers op zichzelf zijn betekenisloos. Ze worden pas waardevol als er kwalitatieve betekenis aan gegeven wordt. En het geven van betekenis aan data vraagt inzicht in de specifieke context van de school. Daarmee is het risicovol om cijfers te publiceren ten behoeve

van ouders, het bredere publiek of een Tweede Kamer zonder dat er (met name door het schoolteam) betekenis aan gegeven is, bijvoorbeeld in de vorm van een toelichting op de cijfers door het team die aangeeft welke verklaring zij voor de cijfers geven en welke lessen ze daar uit trekken.

### *Een gedeelde en holistische focus op optimale ontwikkelingsmogelijkheden voor kinderen*

- Als de ambitie is dat kwaliteitszorg bijdraagt aan schoolontwikkeling, dan is het van belang om een visie te hebben hoe schoolontwikkeling tot stand komt. Schoolontwikkeling in de zin van het verbeteren van de ontwikkelingsmogelijkheden van kinderen en de impact van leraren, komt uiteindelijk tot stand in de directe interactie tussen leraren en leerlingen. Deels is dat een proces waar leraren zelf vorm aan geven, maar daarbij kan en moet er ook sprake zijn van ondersteuning. De ondersteuning van schoolontwikkeling via kwaliteitszorg moet dan wel gericht zijn om de ondersteuning van de leraar in de klassenpraktijk.
- Die ondersteuning kan op verschillende manieren vorm krijgen: door het aanleveren van data, die gebruikt kunnen worden bij de reflectie op de impact van leraren (o.a. door te vergelijken met andere scholen), door het organiseren van kritische vrienden in de vorm van peers of experts (bijvoorbeeld inspecteurs, lerarenopleiders of onderzoekers) die kunnen meedenken en kritische vragen kunnen stellen, door netwerken waar good practices en ervaringen uitgewisseld kunnen worden en waar leraren samenwerken aan de ontwikkeling van aanpakken en methodieken, etc.
- Dat de leraar de sleutelactor is bij het ondersteunen van ontwikkeling van leerlingen wil niet zeggen dat de leraar dat in isolement kan doen. Natuurlijke gesprekspartners daarbij zijn leerlingen, ouders en collega's, maar ook de buurtgemeenschap, etc. Schoolleiders kunnen de dialoog tussen deze verschillende stakeholders ondersteunen en (mede)organiseren.
- Op deze wijze sluit interne en externe kwaliteitszorg nauw aan bij de praktijk en concerns van leraren, is het betekenisvol voor leraren en ontstaat er eigenaarschap bij de verschillende stakeholders
- Op deze wijze is er geen sprake meer van een onderscheid tussen interne en externe kwaliteitszorg, maar werkt iedereen vanuit een gemeenschappelijk vertrekpunt: de optimale ontwikkeling van kinderen. Input voor dat proces is een helder beeld van waar een school op dit moment staat (aan de hand van interne of externe data, o.a. met de mogelijkheid om te vergelijken met andere scholen) en zicht op mogelijkheden voor ontwikkeling en verbetering.
- Het zichtbaar maken van dat vertrekpunt (de optimale ontwikkeling van leerlingen) en de bijdrage die een school en lerarenteam in een specifieke context daar aan levert, vraagt nieuwe vormen van rapportage. Kwantitatieve indicatoren ten aanzien van uitkomsten laten onvoldoende (de kracht van) het pedagogische proces zien. Pedagogische kwaliteit wordt daarbij gereduceerd tot statische cijfers die geen recht doen aan de verschillende doelen die leraren met leerlingen nastreven, de ambities van docententeams en aan het ontwikkelproces dat vorm krijgt. Kwalitatieve beschrijvingen zijn daarvoor noodzakelijk, bijvoorbeeld in de vorm van verhalen of 'narratives' waarin verschillende betrokkenen zichtbaar maken hoe zij (hun bijdrage aan) de pedagogische kwaliteit van de school ervaren. Daarmee kunnen scholen en teams ook laten zien waar hun passie zit, waar ze trots op zijn, welke indicatoren ze belangrijk vinden, en welk ontwikkelproces ze door maken.

## *Randvoorwaarden*

- De hierboven geschetste visie op de relatie tussen kwaliteitszorg en schoolontwikkeling vraagt een omslag in denken bij verschillende actoren. De huidige mindset van veel leraren, schoolleiders en inspecteurs is gevormd door een verleden waarin accountability en oordelen centraal stonden. Veel leraren en ook schoolleiders hebben het beeld dat ze van alles ‘van de Inspectie moeten’. Die mindsets zullen moeten veranderen en dat is een lastig en langdurig proces.
- Consistentie in rollen en instrumenten is daarbij belangrijk. Een van de belangrijkste elementen daarbij is het opbouwen van wederzijds vertrouwen in het feit dat alle actoren gefocust zijn op en gedreven zijn door hetzelfde doel: het vergroten van ontwikkelingsmogelijkheden van leerlingen.
- Die focus geeft ook verantwoordelijkheid voor iedere actor om daar voortdurend een actieve bijdrage aan te leveren en de bereidheid om daar op aangesproken te worden. Feitelijk gaat het om het bouwen aan een gezamenlijke kwaliteitscultuur en een ‘growth mindset’ op alle niveaus.
- De inspectie kan daarbij een rol spelen, niet alleen door scholen te helpen om data te interpreteren en ze een spiegel voor te houden van de huidige situatie ten aanzien van onderwijsresultaten of door leraren en scholen als kritische vriend te ondersteunen en adviseren bij verbeterprocessen, maar ook door scholen een spiegel voor te houden ten aanzien van die beoogde kwaliteitscultuur. In dat laatste staan niet zozeer de uitkomsten centraal, maar gaat het vooral om de vraag of scholen een kwaliteitscultuur en processen gericht op ontwikkeling geborgd hebben binnen hun organisatie.
- Een belangrijk element is het ontwikkelen van capaciteiten bij alle stakeholders om actief en doelgericht aan de slag te gaan met kwaliteitsborging en ontwikkeling. Daarbij gaat het onder andere om de vaardigheid om data te interpreteren, maar ook om met elkaar (leraren, leerlingen, ouders, schoolleiders en inspectie) een open dialoog aan te gaan.
- Het realiseren van een dergelijke kwaliteitscultuur is niet van de ene op de andere dag gerealiseerd. Dat vraagt om een incrementeel proces waarin scholen en inspecteurs de ruimte krijgen om te experimenteren en te falen en daar vervolgens van te leren. Op verschillende plekken is dat proces al gaande: bijvoorbeeld bij scholen die betrokken zijn bij Stichting LeerKRACHT, die bezig zijn met lesson study, of die intern peer-review organiseren of bij de scholen die betrokken zijn bij een van de pilots waarbij de inspectie meeloopt. Uiteindelijk gaat het om een uitdaging voor iedere school.
- Het vraagt ook om consistentie in beleid vanuit de overheid, waarbij voorkomen moet worden dat vanuit een behoefte tot beheersing de Inspectie toch weer in een rol geduwd wordt om als controleur op te treden, bijvoorbeeld ten aanzien van bevoegdheden, lesuren of andere zaken die op dat moment op de politieke agenda staan.

Op de laatste ochtend van de PLA zijn de gezamenlijke inzichten vertaald in een aantal ‘guiding principles’ die landen kunnen helpen bij het verbinden van kwaliteitszorg en schoolontwikkeling. De conceptversie (zie bijlage 4 - wordt nog toegevoegd) zal in december voorgelegd worden aan de werkgroep en opgenomen worden in een rapportage aan de onderwijsministers/DG Schools van de lidstaten.



## Implicaties voor het Nederlandse beleid

De PLA leverde in belangrijke mate een bevestiging van de richting die is ingezet t.a.v. de toezicht op/in het onderwijs: van risicogericht toezicht naar ontwikkelingsgericht toezicht. Tegelijk werden een aantal zaken benadrukt die voor de Nederlandse situatie van belang zijn:

- Consistentie en alignment in beeldvorming en focus bij alle stakeholders (politiek, ministerie, inspectie, besturen, schoolleiders, leraren) ten aanzien van gezamenlijk doel, rollen, instrumenten en verantwoordelijkheden.
- Focus van alle stakeholders op het ondersteunen van leraren bij het verbeteren van onderwijs vanuit een gedeelde visie op hoe schoolontwikkeling en onderwijsverbetering tot stand komt, onder andere t.a.v. het van belang van eigenaarschap van leraren en het belang van het aansluiten bij taal die voor hen betekenisvol is.
- Het besef dat 'data' pas leidt tot input voor verandering als de betrokken stakeholders (besturen, schoolleiders, leraren, ouders, leerlingen) daar zelf betekenis aan geven.
- Het belang van het ontwikkelen van competentie en capaciteiten op alle niveaus om hier vorm aan te geven.
- Taal als belangrijk element bij het creëren van eigenaarschap. Leraren, schoolleiders, ouders, inspecteurs, beleidsmakers en politici hebben hetzelfde doel, maar door verschillen in gehanteerde taal ontstaat vaak spraakverwarring. Aandacht voor taal en de verbinding tussen de gehanteerde taal en de pedagogisch-didactische doelen die nagestreefd worden is van groot belang om perspectieven op en doelen van onderwijs met elkaar te verbinden.
- Vertrouwen. Nieuwe vormen van 'rapportage' voor het zichtbaar maken van kwaliteit. Binnen het nieuwe inspectiekader zou geëxperimenteerd kunnen worden met rijke vormen van (kwalitatieve) rapportages waarin schoolbesturen en school hun trots zichtbaar maken. Dat kan in tekst, beeld of video. Die rapportages kunnen ook weer inspirerend zijn voor andere scholen. De Inspectie kan een rol spelen in het verzamelen van good practices ten aanzien van dergelijke kwalitatieve rapportages (narratives) om die vervolgens ter inspiratie voor anderen te ontsluiten.
- Een terugkerend woord in de Peer Learning Activity was 'trust'. Zo dienen leraren vertrouwen te hebben in hun leerlingen, schoolleiders in hun leraren, bestuurders in hun schoolleiders, inspectie in de besturen, en OCW in de diverse instanties waaronder de inspectie. Vertrouwen is niet alleen iets wat gegeven wordt, maar ook iets wat verdiend wordt. In die zin hangen vertrouwen en verantwoordelijkheid samen. Dat roept de vraag op hoe in de Nederlandse context 'waarborgen' en 'stimuleren' op een goede manier met elkaar verbonden kunnen worden zonder dat ze 'vertrouwen' en 'verantwoordelijkheid' in de weg gaan zitten. Tegelijk vraagt het van alle sleutelactoren in de school (besturen, schoolleiders en leraren) dat ze verantwoordelijkheid nemen voor het 'waarborgen' en 'stimuleren' van onderwijskwaliteit. Eén van de zorgen bij de invoering van het bestuursgerichte toezicht is dat besturen hun nieuwe verantwoordelijkheid in het kader van het nieuwe toezicht vertalen naar een interne op controle gerichte werkwijze en dat er een door besturen georganiseerde en in stand gehouden administratieve druk zal ontstaan vanuit besturen richting de scholen. Bij iedere vorm van administratieve dataverzameling (vanuit Inspectie of bestuur) zou de vraag gesteld moeten worden welke bijdrage deze gegevens leveren aan een verbetering van de onderwijskwaliteit. Het is belangrijk om deze vraag open te bespreken waarbij een gezamenlijk taal van evident belang is.

Deze zaken kunnen helpen bij de verdere operationalisatie van het bestuursgerichte en ontwikkelingsgerichte toezicht dat per juli 2017 in gaat en op punten nog nader uitgewerkt moet worden.

## Vervolgstappen

De Peer Learning Activiteit was voor de deelnemers een intensieve leerervaring die geleid heeft tot nieuwe inzichten. Andere actoren in de discussie over kwaliteitszorg en schoolontwikkeling hebben dit leerproces echter niet meegemaakt. Daarmee is de eerste opdracht om de uitkomsten in gesprek met anderen te delen en daarmee te toetsen in hoeverre de verworven inzichten ook door anderen als betekenisvol voor de Nederlandse context worden ervaren. In eerste instantie gaat het hier om de 'opdrachtgevers': het Ministerie en de Inspectie. Daarbij kan ook besproken worden of en hoe de uitkomsten onderwerp van gesprek kunnen en moeten worden op andere plekken, zoals

- Bij het inspectieteam (inspecteurs, analisten en medewerkers toezicht), bijv. op de sectordag PO op woensdag 15 februari. Daarbij valt te denken aan een workshop.
- Bij besturen- en lerarenorganisaties
- Door publicatie in praktijkrelevante tijdschriften

De ervaringen van de PLA kunnen ook input vormen voor de pilot met de vernieuwingscholen, waarbij directe linken gelegd kunnen worden met vergelijkbare projecten in andere landen (de 'Lighthouse' scholen in Finland). Daarnaast is het besef ontstaan dat het systematisch documenteren van de inzichten die tijdens het project opgedaan worden van belang is. Dat is van belang om de uitkomsten ook daadwerkelijk te kunnen delen en als inspiratiebron te kunnen gebruiken bij ontwikkelingen op andere plekken. Daarmee wordt met en van elkaar leren in de directe praktijk gebracht.

Deze ideeën ten aanzien van vervolgstappen zijn gedeeld met andere deelnemers aan de PLA middels een posterpresentatie (zie bijlage 5) en vastgelegd in een 'country report' (zie bijlage 6).

De uitkomsten van de PLA zijn in eerste instantie vastgelegd in een kort 'Flash report' (zie bijlage 7). Daarnaast zullen vanuit de ET2020 Working Group Schools de inzichten die tijdens de PLA ontwikkeld zijn en beschreven zijn in de vorm van draft guiding principles, worden ingebracht in het volgend overleg van de working group op 1 en 2 december 2016. Na bespreking en aanpassing zullen ze ook voorgelegd worden aan de bijeenkomst van de Europese DGs Schools op 13 en 14 december en uiteindelijk opgenomen worden in de eindpublicatie die aan de eind van de periode 2016-2018 zal verschijnen.

## Bijlage 1: Deelnemers aan de PLA

### List of Countries, Participants and Groups

COUNTRY / ORGANISATION	PARTICIPANT	ORGANISATION	GROUP
Estonia	<b>Pille LIBLIK*</b>	Ministry of Education and Research	Leopards
Estonia	Triin NOORKOIV	Ministry of Education and Research	Oaks
Croatia	Vesna HRVOJ-ŠIĆ	Ministry of Science, Education & Sport	Leopards
Croatia	Kornelija MRNJAUS	University of Rijeka	Oaks
Cyprus	Chrystalla KOUKOUMA	Ministry of Education & Culture	Oaks
Cyprus	Petros PASHIARDIS	Open University of Cyprus	Leopards
Finland	Aija RINKINEN	National Board of Education	Leopards
Finland	Najat OUAKRIM-SOIVIO	Ministry of Education	Oaks
Greece	Evangelia PANTA	Ministry of Education	Leopards
Greece	Yiannis ROUSSAKIS	Educational Policy Institute	Oaks
Hungary	Agnes KOZMA	Ministry of Human Capacities	Oaks
Hungary	Agnes SZIKORA	Office of Education	Leopards
Ireland	Susanne CONNEELY	Dept. of Education and Skills	Oaks
Ireland	Deidre MATTHEWS	Dept. of Education and Skills	Leopards
Latvia	Ineta UPENIECE	National Centre for Education	Leopards
Latvia	Dace NAMSONE	University of Latvia	Oaks
Former Yugoslav Republic of Macedonia	Sanja JANCHEVA	Ministry of Education and Science	Leopards
Former Yugoslav Republic of Macedonia	Nikola JAULESKI	Head of Unit for Inspection (South West Region)	Oaks
The Netherlands	<b>Marco SNOEK*</b>	University of Amsterdam	Leopards
The Netherlands	Daniëlla NICOLAES	Education Inspectorate	Oaks
Portugal	<b>Paulo ANDRÉ*</b>	Directorate-General for Education	Oaks
Portugal	Luísa CANTO E CASTRO LOURA	General Directorate of Education and Science Statistics	Leopards
Serbia	Marija KRNETA	Ministry of Education, Science and Technological Development	Leopards
Serbia	<b>Gordana CAPRIC*</b>	Institute for Education Quality and Evaluation	Oaks
Slovenia	Birgita MARK	Ministry of Education	Oaks
Slovenia	Tatjana HODNIK ČADEŽ	University of Ljubljana	Leopards
ATEE	<b>Kay LIVINGSTON*</b>	Association for Teacher Education in Europe	Leopards
ETUCE	Hans LAUGESSEN	European Trade Union Committee for Education	Oaks
European Commission	<b>Hannah GRAINGER CLEMSON*</b>	Policy Officer / Working Group Schools Co-ordinator	Oaks
European Commission	<b>Thomas PRITZKOW*</b>	Policy Officer	Leopards
European Commission	<b>Janet LOONEY*</b>	Consultant	L / O
European Commission	Dita KUDLOVA	Policy Officer	L / O

\* Steering Group member

## Bijlage 2: Programma van de PLA

ET2020 Working Group Schools  
Peer Learning Activity  
**'Quality Assurance for school development'**  
Tallinn, Estonia, 11-14 October 2016



### Agenda

**Venue: Park Inn by Radisson Meriton Conference & Spa Hotel, Tallinn, Estonia**

#### **Monday 10 October**

1200 onwards	Arrivals
1800	Steering Group meeting

#### **Tuesday 11 October**

0930	Steering Group meeting ( <i>and further participant arrivals</i> )
<b>1200</b>	<b>Welcome Working Lunch</b>
<b>1300</b>	<b>Opening session</b>
<b>1500 - 1800</b>	<b>School visit (<i>walking distance from hotel</i>) followed by short plenary</b>
1830	Steering Group meeting
evening	Dinner – <i>arranged at participants' own time and expense</i>

#### **Wednesday 12 October**

<b>0900</b>	<b>Estonia Case Study</b> (with coffee 1030-11)
1200	Lunch
<b>1300</b>	<b>Country Workshops – split into 2 working groups</b>
1500	Coffee
<b>1530</b>	<b>Full plenary</b>
1730	Steering Group meeting
<b>1900</b>	<b>Dinner - Hosted by the Ministry of Education</b>

**Thursday 13 October**

<b>0900</b>	<b>Country Workshops – split into 2 working groups</b>
1100	Coffee
<b>1130</b>	<b>Full plenary</b>
1300	Lunch
<b>1400</b>	<b>Country Workshops – split into 2 working groups</b>
1600	Coffee
<b>1630</b>	<b>Full plenary</b>
1800	Steering Group meeting / Country pairs work on reports
evening	Dinner – <i>arranged at participants' own time and expense</i>

**Friday 14 October**

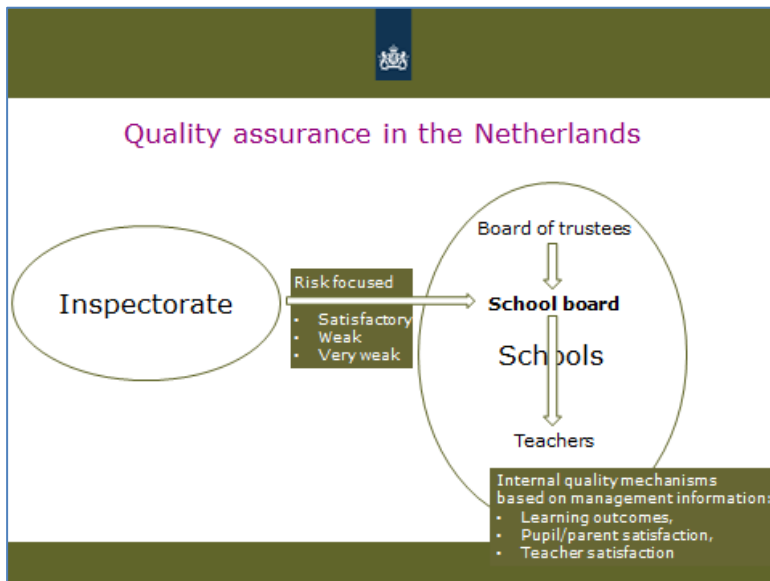
<b>0900</b>	<b>Full Group session – present country reports (with coffee 1030-11)</b>
<b>1200</b>	<b>Conclusions</b>
1300	Light Sandwich Lunch <i>and participants' departure</i>
1400	Steering Group meeting
1600	End

**Outline of Country Workshops (2 hours):**

*Participants are divided into two groups so that two workshops take place at the same time.  
Two countries present in each workshop, allowing all 12 countries to present during the PLA.*

10 min	<b>Presentation of [1<sup>st</sup> country] policy and its impact</b>
20 min	Questions and remarks from others in the group
10 min	<b>Presentation of [2<sup>nd</sup> country] policy and its impact</b>
20 min	Questions and remarks from others in the group
30 min	<b>Group work</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Where do we see potential for system review and development?</li> <li>• Where do we see obstacles and enablers?</li> </ul>
30 min	<b>Summary</b> Decide main issues for report to plenary

## Bijlage 3: Nederlandse presentatie door Daniëlla Nicolaes tijdens de PLA



**Why change our inspection approach?**

**Stagnation** in the quality of education

- In national policy more and more emphasis on quality improvements on **all** levels
- What can the inspectorate do to stimulate this development ?

**Weaknesses** of the current risk-based inspection method

- Too much weight on student outcomes in the final verdict
- Little recognition of internal quality mechanisms and priorities of schools
- No structural feedback for satisfactory schools
- Little room for the professional expertise of the inspectors

18

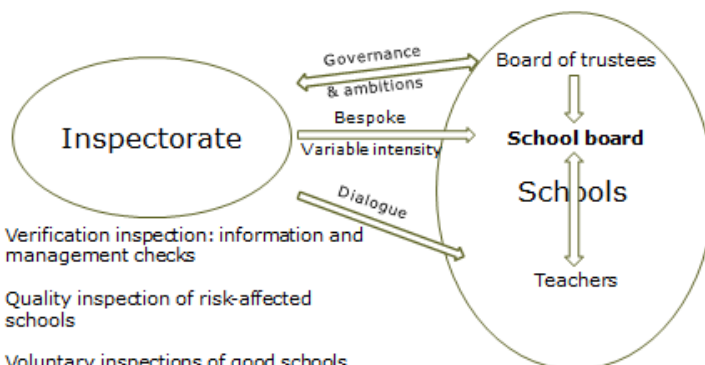


## Basic principles of the new regime

1. Basis quality guarantee
2. Encouraging improvement: *good, adequate, inadequate, very weak*
3. Straightforward and bespoke regulation
4. Governor responsibility



## The new inspection framework



## Main challenges

- How to find the right balance between judging and guaranteeing quality and supporting school development and ambitions?
- How to involve teachers as partner in the discussion on quality of education?
- How to change existing mindsets (the inspectorate as judge of schools)?





## Bijlage 4: Guiding principles (draft)

De onderstaande guiding principles zijn opgesteld tijdens de PLA en vatten de uitkomst van de PLA samen.

### Guiding Principles for Quality Assurance for school development

*These eleven guiding principles were developed from evidence and insights generated at a Peer Learning Activity on quality assurance for school development. Quality assurance is ultimately a means to improve teaching and learning - but also to improving systems. Internal and external mechanisms are means for identifying opportunities for school development and have different but complementary purposes. External evaluators may provide objective feedback, and generate comparable data across schools. Internal evaluators may focus on whole-school development. Overall, systems benefit when there is a productive synergy between internal and external mechanisms.*

1. Systems that promote school development **allow for innovation** as a process of change and recognise that local cultures are constantly evolving.
2. Systems should acknowledge that there are inherent tensions between **accountability and development** but that they both have important roles to play in encouraging and supporting continuous improvement.
3. Systems that embrace complexity, **take time** and have **flexibility** to change are able to cope with the different demands and expectations of internal and external mechanisms and actors.
4. Systems should involve different actors in mechanism design and promote the concept of schools and systems as **learning organisations**. Systems that build in internal and external **feedback** from the initial stages of policy implementation are effective in bringing about innovation and school development.
5. **Trust and respect** are fundamental for internal and external evaluation processes to support school development. This may be enhanced through mutual commitment of internal and external actors to the evaluation as a means to improve processes and outcomes. Culture change, including change of mindsets, may be needed.
6. **Networks and clusters** can be a crucial approach to achieving synergies and the benefits of collective thinking. They can contribute to forming professional learning communities, incentivising pedagogical and school development.
7. Re-orienting school evaluation towards supporting school development may require **capacity-building** to support key actors, such as school staff and local authorities in generating, interpreting and using data. This will help to develop attitudes towards , as well as technical knowledge about, evaluation.
8. It is important to reflect on the **roles, attitudes and perspectives** of those evaluating schools, as well as the way they are selected and evaluated themselves and the way they interact with schools.
9. **Communication** : it is important to use the language of teaching and learning (rather than business); have a dialogic process of looking, listening and speaking; and have a strategy for system-wide common understanding in order to support school development.
10. Using the right **quantitative and qualitative data** for the right purpose and over time - and sharing stories as well as numbers - are conducive for supporting school development and innovation. Evaluators should consider which tools are appropriate for generating, analysing and disseminating data and for different quality assurance needs.
11. School development and innovation are supported by systems that permit schools and teachers to take considered **risks** . This includes taking care of unintended consequences and supporting the system and its actors to build **resilience** for the complex process of change.

Bijlage 5: Poster actieplan NL

NL 2

How can we create a consistent quality culture in the whole system, focused on stimulating an optimale development of children?

<p><b>WHAT</b> : To reflect on the new process of the inspectorate using our new insights.</p>	<p><b>WHAT</b> : Inspiring the pilots with innovative schools and documenting the process and outcomes.</p>
<p><b>WHY</b> : the new inspection framework needs to be elaborated.</p>	<p><b>WHY</b> : To be able to share lessons learned.</p>
<p><b>WHEN</b> : dialogue in November</p>	<p><b>WHEN</b> : November - December 2017</p>
<p><b>HOW</b> : involving various stakeholders</p>	<p><b>HOW</b> : input to pilot members, systematically collecting data on the process</p>

*(Note: There are two pink sticky notes on the right side of the page, one near the top and one near the bottom, containing additional handwritten notes.)*

## Bijlage 6: Country report

### Country Report: THE NETHERLANDS



#### Our priorities / questions

- How to find the right balance between judging and guaranteeing quality and supporting school development and ambitions?
- How to involve teachers as partner in the discussion on quality of education?
- How to change existing mindsets (inspectorate, ministry, schoolboards, teachers...)?

#### The main developments in our thinking

We gained a closer understanding of

- The importance of language: External and internal quality assurance needs to use (qualitative) concepts and words that are relevant and meaningful for Everyone involved in education (all stakeholders).
- The fact that quantitative data need to be interpreted and given meaning, before they can play a meaningful role in improving education.
- The need to stimulate the use of narratives by school boards and/or school teams as a means for reporting on ambitions and developments regarding the quality of teaching and learning in schools.
- The need for capacity building in collecting, interpreting and using data in the process of school development.

#### Specific action

The understanding we developed needs to be shared with other colleagues. First steps are to meet with the head of the Inspectorate and colleagues at the Ministry. We want to decide on the strategy to share our understanding with other Inspectors, school principals, etc.

Existing projects (e.g. on innovative schools) fit well with the guiding principles that have been developed. However, we realized that the lessons that are learned within these projects need to be documented carefully, so these lessons can be shared with others and used as input in the further development of the new Inspection framework.

#### Next steps

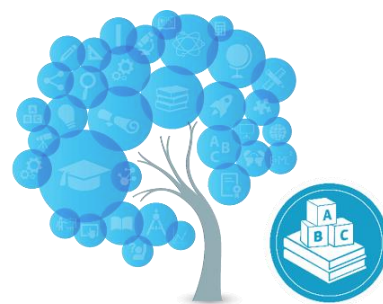
- Writing of an extended report on the PLA (ready)
- Meetings with the head of the Inspectorate and representatives of the Ministry
- Workshop on a training day for Inspectors primary education
- Writing of an article that can be shared with school principals and teachers
- Collaboration with the Lighthouse schools in Finland (in the context of the pilot with innovative schools)
- Development of a plan to evaluate the lessons that are learned within that pilot project.

## Bijlage 7: Flash report



EUROPEAN COMMISSION  
DIRECTORATE-GENERAL FOR EDUCATION AND CULTURE

Modernisation of Education II: Education policy and programme,  
Innovation, EIT and MSCA  
**Schools and educators; multilingualism**



ET2020 WORKING GROUP SCHOOLS

### FLASH REPORT

#### *‘Quality assurance for school development’*

Peer Learning Activity – Tallinn, Estonia – 11-14 October 2016

#### **Key Questions**

The lead question for this Peer Learning Activity (PLA) was developed following discussions at the Working Group meetings in Brussels and with a smaller 'steering group' of members:

#### **How can external and internal mechanisms for quality assurance effectively complement each other in supporting school development?**

Country preparation and participation was shaped through key questions, taking into account system and school-level perspectives:

1. What kind of school-level capacity building is needed to ensure that qualitative and quantitative data are effectively generated as a source for reflection and action?
2. How can countries engage a broad set of education stakeholders – at all levels – and support the development of cultures focused on improvement and innovation?
3. How can a system-level approach achieve an appropriate balance between stability and innovation in school education?

Whilst the focus of the PLA was on quality assurance systems and contributing to a broad perspective on the governance of school education (the Working Group mandate), participants reiterated throughout that the ultimate aim of quality assurance is to ensure that learners have the best learning opportunities possible.

#### **Participants**

The PLA was designed to ensure active participation, maximize the exchange of ideas and support country-specific reflection on policies. The sessions used small group work, facilitated by nominated chairpersons and complemented by 'daily rapporteurs'. Participants commented that the process was intense but fruitful and the feedback was very positive.

Very many thanks are due to the Estonian hosts who ensured that the event was a success, not only in their organization but also in the way that they openly embraced the opportunity to critically reflect on their school education system and encouraged others to do the same.

Twelve countries took part (Croatia, Cyprus, Finland, Former Yugoslav Republic of Macedonia, Greece, Hungary, Ireland, Latvia, The Netherlands, Serbia, Slovenia, and Portugal)

in addition to Estonia, the host country. Two participants were invited from each country: one ministry representative, and one non-government representative. Each country delegation had the opportunity, through country workshops, to share developments and specific challenges in their quality assurance system and receive critical feedback from the other participants, which included identifying strengths, suggestions for action and planning next steps.

In plenary sessions, participants shared highlights from the country workshops, and identified emerging themes common to all of the systems. This was given an added dimension by a local school visit on the first day. During this visit, PLA participants had the opportunity to spend time with different members of the school community: the school leaders, teachers, students, parents and the head of the Harju county quality assurance unit. This helped ground the subsequent days' discussions on different countries' quality assurance systems and mechanisms. In return, the school leader and Education Ministry representative joined the concluding session on the final day for mutual feedback.

### **Outputs and Next Steps**

Each country worked on a poster presentation for the final day, detailing their own priority questions and their proposed action to take. Representatives from stakeholder organisations (ETUCE & ATEE<sup>4</sup>) also responded from the perspective of the teaching profession.

As a third dimension, the group discussed a set of Guiding Principles for Quality Assurance based on evidence and insights generated in the PLA. These included process-based statements on:

- accountability and improvement
- the roles of evaluators (internal and external)
- cultures of trust and respect
- networks and clusters
- capacity-building
- schools as learning organisations
- communication based on dialogue
- the generation and use of different forms of data.

The discussions and process will be written up to form a PLA Report, which will also include developed 'country reports' sent after the event and the draft set of 'guiding principles'. This will be presented at the Working Group Schools meeting on 1-2 December, with further discussion on the principles and followed by a brief reporting to the Director-General Schools meeting on 13-14 December.

It is intended that the PLA Report will then be complemented by work completed in the full Working Group meetings to form an interim Quality Assurance output in early 2017 as part of the Working Group's Work Programme for 2016-18.

*Hannah Grainger Clemson (DG EAC B2)*  
*21 October 2016*

---

<sup>4</sup> European Trade Union Committee for Education (ETUCE) and Association for Teacher Education in Europe (ATEE)