

Basisinformatie kwaliteitszorg
Brochure www.kwaliteitsring.nl

Vooraf

In deze internetbrochure over kwaliteitszorg in het onderwijs willen wij u basisinformatie geven over allerlei zaken die van belang zijn bij het denken over de kwaliteit van het onderwijs en het werken aan deze kwaliteit.

Het is geen brochure waarin u alles vindt: we beperken ons tot een globale beschrijving van naar ons idee belangrijk onderdelen. Voor meer informatie kunt u te rade gaan bij de literatuur die in de lijst met 'geraadpleegde en aanbevolen literatuur' (achterin deze brochure) is opgenomen, maar natuurlijk vindt u ook aanvullende informatie elders op deze website.

Hoofdstuk 1: Inleiding

1.1 Wat is kwaliteit?

De brochure handelt dus over kwaliteit. Onder kwaliteit verstaan wij: de mate waarin scholen erin slagen hun doelen te bereiken naar tevredenheid van zichzelf, de overheid, team en ouders en leerlingen. Om te bepalen of doelen behaald worden, moeten de doelen helder, aanvaardbaar en aanvaard zijn. Daarnaast zijn normerende uitspraken nodig om vast te stellen in welke mate de doelen worden behaald. Deze doelen en normen worden deels bepaald door de overheid en deels door de school, in dialoog met relevante groeperingen. Op basis van die dialoog bepaalt de school haar koers, rekening houdend met wat de groeperingen willen, maar niet tot elke prijs daarop aansluitend. Een school heeft hierin haar eigen verantwoordelijkheid.

De kern van kwaliteitszorg is te vangen in vijf vragen:

- Doet de school de goede dingen?
- Doet de school de dingen goed?
- Hoe weet de school dat?
- Vinden anderen dat ook?
- Wat doet de school met die wetenschap?

1.2 Kwaliteitszorg in het onderwijs

Als kwaliteit gaat over de mate waarin scholen erin slagen hun doelen te bereiken, gaat kwaliteitszorg om de zorg voor die kwaliteit. Hoe zorgt de school ervoor dat de gestelde doelen worden bereikt? Hoe lukt het om kwalitatief goed onderwijs te verzorgen?

Kwaliteitszorg is voor het onderwijs al een aantal jaren in beeld. Toen in 1998 de Kwaliteitswet in werking trad, kwam deze wet voor de scholen niet onverwacht. In 1995 stuurde staatssecretaris Netelenbos van OC&W de beleidsnota *De school als lerende organisatie* toe. In deze nota werd benadrukt dat scholen zelf verantwoordelijk zijn voor de inrichting van hun kwaliteitszorg. Het kwaliteitsbeleid moest vorm krijgen in drie documenten: schoolgids, schoolplan en klachtenregeling. Die documenten moesten volgens de nota 'ontstaan in overleg met directies, teams, bestuur en ouders en zijn daardoor instrumenten voor het op gang houden van de dialoog binnen de school'.

Bij het vormgeven van kwaliteitszorg in het onderwijs is het van belang om de volgende uitgangspunten in acht te nemen:

- *Het primaire proces is de basis.* Kwaliteitszorg strekt zich uit over alle beleidsterreinen van de school, maar hoort haar basis te hebben in het primaire proces: het onderwijs. De aandacht voor het pedagogisch en didactisch handelen van de leraren en – vooral - voor het leren van de leerlingen is de basis van

kwaliteitszorg. Voortbouwend op deze basis, richt kwaliteitszorg zich op alle beleidsterreinen en de samenhang daartussen. Dat is een zaak van alle geledingen in de school: leraren, ouders, leerlingen, schoolleiding en bestuur. Kwaliteitszorg is ook in dat opzicht integraal: het is van iedereen.

- *Interne kwaliteitszorg is het vertrekpunt, maar is niet voldoende.* Het is nodig dat de school, en daarbinnen individuen en teams, hun eigen handelen evalueren en op grond daarvan veranderingen aanbrengen. Kwaliteitszorg begint dus intern. De direct betrokkenen moeten vertrouwen hebben in de activiteiten in het kader van kwaliteitszorg. Maar interne kwaliteitszorg is niet voldoende; de inhoud en opbrengst van de activiteiten moeten extern getoetst worden. Een extern oordeel kan worden gegeven door deskundigen, collega's van andere scholen of de subsidiegever. Integraal schooltoezicht, visitaties en schooldoorlichtingen zijn daarbij voor de hand liggende instrumenten. De school zelf bepaalt vervolgens wat ze met een extern oordeel doet, behalve wanneer het gaat om een negatief deugdelijkheidsoordeel van de onderwijsinspectie.

Kwaliteitszorg die begint bij interne kwaliteitszorg en het verandervermogen van scholen, kan alleen gerealiseerd worden als op de school een passende cultuur is ontwikkeld. Er is een cultuur nodig die wordt gekenmerkt door voortdurende aandacht voor kwaliteitsverbetering, voor reflectie en ontwikkeling, een cultuur waarin de zorg voor kwaliteit een zorg is voor allen. Het kan jaren duren om zo'n cultuur te bereiken.

1.3 Leeswijzer

In deze internetbrochure gaan we dus in op een aantal belangrijke zaken rond kwaliteitszorg. Na dit inleidende hoofdstuk gaan we in hoofdstuk 2 in op het werken aan kwaliteitszorg. Het zal hier gaan over instrumenten, modellen en systemen. In hoofdstuk 3 geven we een aantal aandachtspunten aan die voor een schoolleider van belang kunnen zijn, de aandachtspunten in hoofdstuk 4 zijn vooral bedoeld voor leraren. In hoofdstuk 5 houden we een pleidooi om ook ouders te betrekken bij de zorg om de kwaliteit van de schoolorganisatie, aangevuld met wat praktische tips. Tot slot treft u een overzicht aan van aanbevolen en geraadpleegde literatuur.

Hoofdstuk 2: Over modellen en instrumenten

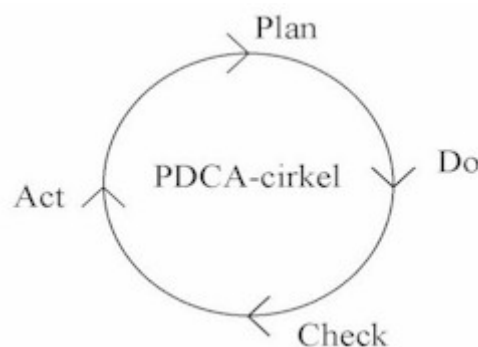
2.1 Cyclisch werken

Kwaliteit mag geen toeval zijn. Daarom is systematisch werken aan de kwaliteit van de school noodzakelijk. Dat betekent: het juiste beleid formuleren, de juiste handelingen verrichten en op de goede manier evalueren of bereikt is wat de school wilde bereiken. Dat is kwaliteitszorg: het geheel van samenhangend beleid, concrete doelstellingen en goed management om de benodigde acties en controles uit te voeren waarmee de school de gewenste kwaliteit systematisch levert en waarmee de school die kwaliteit ook continu kan verbeteren. Wat de gewenste kwaliteit inhoudt, kan de school - binnen de wettelijke kaders van regelgeving en toezicht - zelf formuleren. Voor een ander deel gebeurt dat aan de hand van de missie en/of de visie.

Wanneer u cyclisch wilt werken aan kwaliteitszorg moeten in de organisatie in elk geval drie soorten activiteiten plaatsvinden:

- kwaliteitsbepaling;
- kwaliteitsborging (of kwaliteitsbewaking);
- kwaliteitsverbetering.

Deze begrippen komen - in andere bewoordingen - terug in de PDCA-cirkel (of: cirkel van Deming). Werken volgens de PDCA-cirkel is een cyclisch proces:



P: PLAN

Dit omvat niet alleen het plan van aanpak voor de noodzakelijke verbetering of innovatie, maar ook de formulering van het gewenste resultaat en hoe (en wanneer) getoetst gaat worden of het gewenste resultaat is bereikt.

D: DO

Het plan wordt uitgevoerd zoals is voorgeschreven.

C: CHECK

Door middel van controle en evaluatie wordt bekeken in hoeverre het gewenste resultaat behaald is.

A: ACT

Dit is de fase van bijstelling. En als het gewenste resultaat bereikt is, kan de school aan de volgende verbetering beginnen en wordt de cirkel opnieuw doorlopen.

2.2 Modellen of systemen

Om de kwaliteitszorg in uw organisatie systematisch te kunnen aanpakken, kunt u gebruik maken van een kwaliteitssysteem of kwaliteitsmodel. Een systeem of model is iets anders dan een instrument voor kwaliteitszorg. Een systeem is een manier van denken over kwaliteitszorg. De hierboven genoemde PDCA-cirkel is in feite al een

voorbeeld van een systeem. Maar ook het toetsingskader van de inspectie is een systeem.

Instrumenten die gebruikt worden bij kwaliteitszorg zijn vaak georiënteerd op een bepaald systeem voor kwaliteitszorg. Zo zijn er veel instrumenten in de handel die het toetsingskader van de inspectie als uitgangspunt hebben. En er zijn een paar instrumenten die uitgaan van het INK-model (meer over dit model in de volgende paragraaf). In deze internetbrochure willen we kort ingaan op drie modellen die veel in het onderwijs gebruikt worden: het INK-managementmodel, de Balanced Scorecard en ISO 9001:2000.

a. Het INK-managementmodel

Het INK-managementmodel is de Nederlandse versie van het EFQM-model. Dit model is eind jaren tachtig ontwikkeld door het management van veertien grote Europese organisaties, waaronder Philips en KLM. Onder druk van de internationale concurrentie hebben deze organisaties de handen ineengeslagen om een praktisch kwaliteitsmodel te ontwikkelen. Aan de basis van dit model ligt een visie op het leren excelleren van organisaties. In 2000 is het model herzien.



Het INK-managementmodel onderscheidt negen aandachtsgebieden. Het gaat dan om vijf organisatiegebieden:

1. leiderschap;
 2. management van medewerkers;
 3. strategie en beleid;
 4. management van middelen;
 5. management van processen;
- en vier resultaatgebieden:
6. waardering door medewerkers;
 7. waardering door klanten/leveranciers;
 8. waardering door de maatschappij;
 9. bestuur en financiers.

In de organisatiegebieden wordt het functioneren van de organisatie beschreven. In de resultaatgebieden worden de daarmee behaalde resultaten aangegeven. Via het proces van leren en verbeteren is er terugkoppeling mogelijk van de resultaten naar de

organisatiegebieden. Meer informatie over het model en zijn toepassingen vindt u op www.ink.nl.

b. De Balanced Scorecard (BSC)

De BSC is een systeem waarmee je de prestaties van een organisatie kunt meten. Met deze gegevens wordt vervolgens de organisatie aangestuurd.

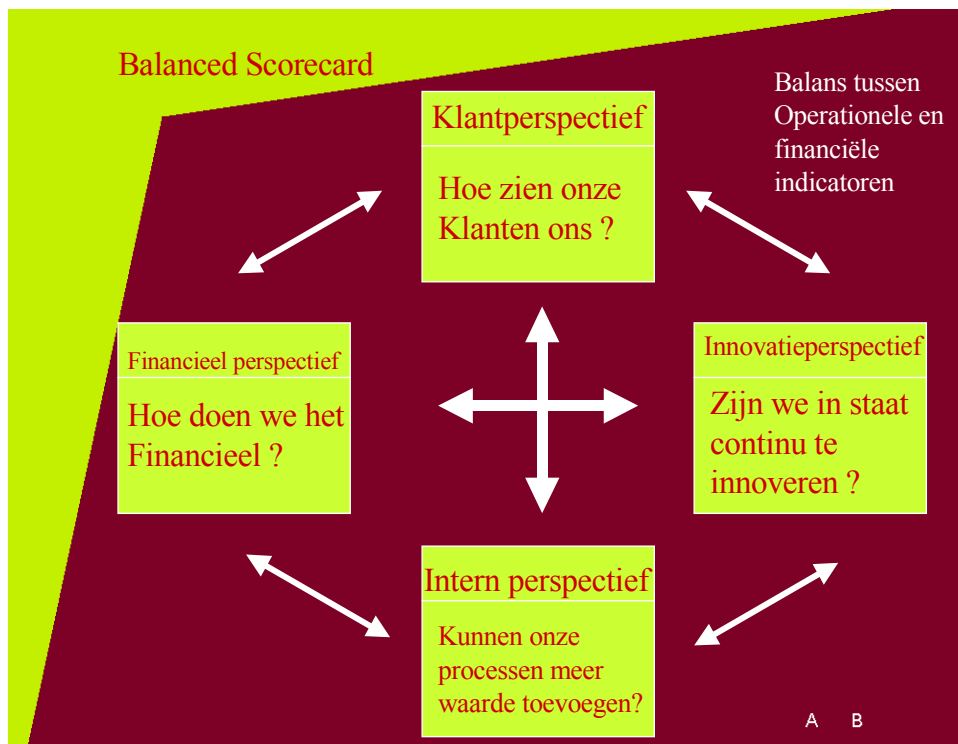
Het systeem is ontwikkeld vanuit de gedachte dat de diverse invalshoeken van waaruit je een organisatie leidt in balans moeten zijn. Daarom wordt uitgegaan van:

- het perspectief van de klant;
- het perspectief van de interne bedrijfsprocessen;
- het perspectief van innovatie en lerend vermogen;
- het financiële perspectief.

Aangezien de BSC de missie en strategie van een organisatie omzet in concrete, meetbare indicatoren is een goede communicatie een voorwaarde om te voorkomen dat het een *top-downmodel* wordt. Van het management eist de BSC doorzettingsvermogen, omdat de manier van werken vrij ingrijpend is. Bovendien moet men waken voor te veel prestatie-indicatoren. Focus op kritische factoren is dan ook gewenst.

De scorecard zoekt ook de balans tussen:

- financiële en niet-financiële indicatoren;
- korte- en langetermijndoelstellingen;
- het interne en externe perspectief;
- makkelijke te kwantificeren indicatoren en meer kwalitatieve prestatemaatstaven.



Meer informatie over de Balanced Scorecard is te vinden op <http://balancedscorecard.pagina.nl/>.

c. ISO 9001:2000 het kwaliteitsmanagementsysteem

ISO is een van de meest bekende instrumenten voor kwaliteitsmanagement. De ISO-normen zijn oorspronkelijk afgeleid van het kwaliteitssysteem van de NAVO, de zogenaamde AQAP's (Allied Quality Assurance Publications). Door het stellen van deze normen kon de NAVO scherp toezicht houden op de productie van militair materiaal.

Uniformiteit, eenduidigheid en beheersing van het productieproces stonden bij de norm centraal. Ook Nederlandse leveranciers van de NAVO zoals Delft Instruments en DAF hadden allemaal een AQAP-certificaat. De Europese organisatie ISO (International Standards Organisation) heeft in 1987 een vijftal kwaliteitsnormen uitgegeven dat nu bekend is als de ISO 9000-serie.

ISO richt zich met name op het waarborgen van kwaliteit. De normen van de ISO 9000-serie hebben als uiteindelijk doel beloftes aan de klant te kunnen waarmaken. In die zin is ISO een samenhangend geheel van onderlinge afspraken die het mogelijk maakt dat de belangrijke afspraak (die met de klant) kan worden gemaakt. Door toepassing van ISO ontstaat tussen een leverancier en een afnemer eenduidigheid over het kwaliteitssysteem waarbinnen een product of dienst tot stand komt.

Door de aantoonbaarheidseis van ISO 9000 borgt de organisatie het kwaliteitsniveau. Met een ISO 9001-certificaat wordt aangegeven dat er een 'gerechtvaardigd vertrouwen' bestaat, dat een organisatie voldoet aan een kwaliteitsniveau van producten en diensten. Terwijl ISO 9001 is gericht op kwaliteitsborging van kritische processen, is ISO 9004 gericht op algehele prestatieverbetering van een organisatie. ISO 9004 maakt daarmee een stap in de richting van excellent presteren volgens het INK-managementmodel. ISO 9004 geeft richtlijnen voor alle aspecten van een organisatie met als doel de algehele prestaties te verbeteren voor alle belanghebbenden. ISO 9004 geeft de mogelijkheid voor uitbreiding op ISO 9001, waar de klanten centraal staan.

ISO heeft acht universele principes voor kwaliteitsmanagement gedefinieerd. Deze komen terug in ISO-9001 en -9004. Het zijn:

- klantgerichtheid;
- win-win-relatie met leveranciers;
- leiderschap;
- betrokkenheid van medewerkers;
- procesbenadering;
- systeembenadering van managen;
- besluitvorming op basis van feiten;
- continue verbetering.

2.3 Beschikbare gegevens

Voor kwaliteitszorg zijn gegevens nodig. U wilt immers iets kunnen zeggen over de kwaliteit van uw schoolorganisatie. Nu heeft u waarschijnlijk al een heleboel gegevens beschikbaar die iets zeggen over de kwaliteit. Misschien herkent u deze informatiebronnen:

- **Gesprekken met leraren.** Waarschijnlijk houdt u doelstellingengesprekken (POP-gesprekken), functionerings- of beoordelingsgesprekken. Die gesprekken geven informatie over het functioneren van personeelsleden en over de manier waarop zij aankijken tegen de school.
- **Klassenbezoeken.** Wellicht houdt u jaarlijks klassenbezoeken. Als dat zo is, levert het informatie op over pedagogisch klimaat en didactisch handelen.
- **Schooltoezicht onderwijsinspectie.** Regelmatig bezoekt de inspectie uw school voor een kwaliteitsonderzoek. Het rapport van de inspectie geeft informatie over de kwaliteit van het onderwijs.
- **Leerlingvolgsystemen.** Deze systemen geven informatie over de vorderingen van de leerlingen.
- **Ouderenquête.** Misschien hebt u incidenteel of regelmatig een ouderenquête gehouden. Zo'n enquête geeft de mening weer van ouders over de kwaliteit van de school.
- **Oudergesprekken.** Tijdens oudergesprekken horen leerkrachten de mening van ouders over de kwaliteit van de school.

- **Overleg met scholen vervolgonderwijs.** U zult al contact hebben met scholen waar uw leerlingen hun vervolgonderwijs volgen. Po-scholen hebben contacten met het voortgezet onderwijs waarin gevraagd kan worden naar zaken die de school nog zou moeten verbeteren. Vo-scholen kunnen dit vaststellen in overlegsituaties met hbo-scholen. In het kader van doorlopende leerlijnen ontstaan steeds meer contacten waarin scholen voor po, vo en hbo samen vorm willen geven aan hun kwaliteit.
- **Arbo-overleg.** In de gesprekken met de Arbo-dienst wordt gesproken over veiligheid en welzijn van de medewerkers. In de Risico Inventarisatie en Evaluatie en Algemene SchoolVerkenning die de Arbo-dienst houdt, wordt informatie gegeven over veiligheid en welzijn van leerlingen en medewerkers.
- **Zorgoverleg.** In het kader van leerlingenzorg vindt op veel scholen regelmatig overleg plaats met bijvoorbeeld jeugdzorg, de leerplichtambtenaar, schoolmaatschappelijke werk, etc. Deze structuur is ook nuttig in het kader van kwaliteitszorg in het algemeen.

De lijst met informatiebronnen die u tot uw beschikking hebt, is ongetwijfeld nog verder uit te breiden. Veel informatie hebt u dus al.

2.4 Instrumenten voor (zelf)evaluatie

Als aanvulling op de beschikbare gegevens kunt u gebruik maken van instrumenten voor evaluatie van de kwaliteit en van de kwaliteitszorg. Daarmee kunt u een analyse maken – welke onderdelen gaan goed en welke behoeven extra aandacht? – en kunt u actiepunten voor de komende jaren bepalen. Er zijn veel evaluatie-instrumenten op de markt. De instrumenten zijn uiteenlopend. Het ene instrument meet diepgaand de kwaliteit van de school op al zijn aspecten. Een ander instrument geeft slechts een globaal schets. Het ene instrument is volledig gestandaardiseerd, de school kan er niets aan toevoegen of afhalen. Het andere instrument is meer flexibel, zodat de school ruimte heeft eigen kwaliteitskenmerken in te brengen. Meer informatie over instrumenten kunt u vinden op de websites www.qprimair.nl, www.q5.nl en de site waarop u ook deze internetbrochure heeft gevonden: www.kwaliteitsring.nl (rubriek 'instrumenten').

De praktische toepassing van de instrumenten verschilt. In een ideale situatie past een school het instrument toe in een kwaliteitszorgcyclus, de zogenaamde PDCA-cirkel: Plan-Do-Check-Act. 'Plan' is dus de eerste stap: het met elkaar bepalen wat de kwaliteiten zijn die je wilt bereiken en het maken van afspraken hoe je deze wilt bereiken. Bij 'Check', of evaluatie, gaat de school na of de doelen daadwerkelijk gehaald zijn. Evaluatie is dan altijd een op maat gesneden proces. Vaker is evaluatie echter de start van de cyclus. De resultaten ervan fungeren dan als 'spiegel'. Daarna pas stelt de school de gewenste kwaliteit vast en formuleert ze concrete acties. Er zijn dus verschillende 'instapmomenten' in de cirkel. Waar een school instapt, is minder belangrijk, dan dat kwaliteitszorg als een cyclisch proces wordt opgepakt.

Als u de kwaliteitszorg op uw hele organisatie betreft, betekent dit dat u systematisch moet bekijken of alle onderdelen regelmatig getoetst worden. Het gaat erom dat u niet zo af en toe hier en daar toetst, maar dat u systematisch in de hele organisatie toetst. Een goed hulpmiddel voor het aanbrengen van zo'n systematische ordening is het model van het Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK).

Het onderstaande model helpt om inzichtelijk te maken of de gebruikte evaluatie-instrumenten de hele organisatie dekken. Onder elkaar staan alle aandachtsvelden van het INK-managementmodel; daarnaast kan worden ingevuld welke instrumenten worden ingezet. Door invulling van het schema wordt duidelijk waar aandacht aan wordt besteed en waar eventueel hiaten zitten in de informatie.

| Aandachtsveld: | Instrumenten | | | | | | | |
|---------------------------------|--------------|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | | | | |
| Leiderschap | | | | | | | | |
| Management van medewerkers | | | | | | | | |
| Strategie en beleid | | | | | | | | |
| Management van middelen | | | | | | | | |
| Management van processen | | | | | | | | |
| Waardering door klanten | | | | | | | | |
| Waardering door medewerkers | | | | | | | | |
| Waardering door de maatschappij | | | | | | | | |
| Bestuur en financiers | | | | | | | | |

Hoofdstuk 3: Aandachtspunten voor schoolleiders

De rol van de leidinggevende in het hele proces rond kwaliteitszorg is groot. Als schoolleider zult u het volgende in praktijk moeten brengen¹:

- Kwaliteitsbewustzijn bevorderen. U laat zien wat kwaliteitszorg praktisch inhoudt en stimuleert een algemene gerichtheid op kwaliteitsverbetering.
- Kwaliteitszorg mogelijk maken. U optimaliseert de voorwaarden voor kwaliteitszorg.
- Betrokkenheid tonen en realiseren. Om de algemene betrokkenheid te bevorderen, toont u zich zelf zeer betrokken.
- Zorgen voor eigen kwaliteit. U realiseert zich dat u een voorbeeldfunctie hebt.

Steeds weer blijkt dat het samen dragen van het proces van kwaliteitszorg van groot belang is. Kwaliteitszorg doe je samen! Het is van belang dat u met het team samen kan werken aan de (verbetering van de) kwaliteit van de school. Daarnaast is het ook voor u van belang met collega's te kunnen spreken over de wijze waarop u vorm geeft aan kwaliteitszorg. In netwerken, al dan niet met als hoofdthema 'kwaliteitszorg', ervaren schoolleiders veel steun aan elkaar.

Als oriëntatiepunten voor degenen die leiding geven aan het leren op de verschillende niveaus geven we tien slogans of *eyecatchers*. Ze zijn elk voorzien van een korte toelichting. Deze tien slogans zijn afkomstig uit de '**Tafel van tien**' die door Q*Primair is beschreven in de brochure 'Speelbal of spelbepaler'. De brochure is bedoeld voor het primair onderwijs, maar deze slogans zijn net zo relevant voor het voortgezet onderwijs.

1 Stel de ontwikkeling van leerlingen steeds centraal

Het leren en ontwikkelen van leerlingen – het primair proces – moet centraal staan bij kwaliteitszorg. Het primaire proces geeft richting aan de ontwikkeling van de school.

2 Goed onderwijs is leren van elkaar

De onderwijsprofessional – specialist in het bevorderen van leren – heeft niet in zijn eentje de wijsheid in pacht. Hij of zij kan veel leren van de leerlingen in de klas. Samen leren stimuleert zowel de ontwikkeling van leerlingen als van de leraar.

3 Kennis is de bron van leren

Voor het leren van leerlingen en leraren is kennis over het primaire proces cruciaal. Benut vraagstukken en problemen in het primaire proces om helder te krijgen welke kennis beschikbaar is. Reflecteer samen op die kennis en het daarop gebaseerde handelen en zoek naar mogelijkheden om nieuwe kennis te ontwikkelen.

4 Zet het venster naar de buitenwereld open

De school heeft te maken met tal van externe impulsen en ontwikkelingen. Of deze impulsen en ontwikkelingen succesvol een plaats krijgen in de school, is sterk afhankelijk van de wijze waarop de professionals hiermee omgaan. Zorg ervoor dat je op de hoogte blijft van wat er in de omgeving van de school gebeurt en leg een relatie tussen deze ontwikkelingen en impulsen en de visie van de school.

5 Schoolontwikkeling en professionele ontwikkeling gaan hand in hand

Binnen de school vindt continu professionele ontwikkeling plaats. Maak afspraken over persoonlijke leerdoelen en ga steeds na in hoeverre die passen bij de visie van de school. Ga na of de persoonlijke leerdoelen binnen de school te realiseren zijn. Maak zondig gebruik van aanvullende scholingstrajecten buiten de school.

¹ uit: Werken aan kwaliteitszorg Primair Onderwijs

6 Er is niets zo praktisch als een goede visie

Een goede visie leidt en inspireert het denken en handelen in de vaak complexe praktijk. Een gedeelde visie vergemakkelijkt het maken van keuzes en bevordert communicatie en dialoog. Ontwikkel met elkaar een gedeelde visie op het primaire proces, op de school als organisatie en op professionele ontwikkeling. Maak de visie praktisch door er concrete ijkpunten voor het eigen handelen aan te koppelen.

7 Ga verantwoord om met autonomie

De autonome speelruimte die scholen krijgen, maakt het mogelijk eigen ontwikkelingsdoelen voor kwaliteit en professionaliteit op te stellen. Eigen doelen versterken het gevoel van professionele eigenwaarde en passen bij de behoefte aan autonoom professioneel handelen. Zorg ervoor dat de eigen doelen gerelateerd zijn aan de (pseudo-)regelgeving, zodat voldaan kan worden aan de eis van externe verantwoording en legitimering.

8 Kwaliteitszorg is de motor voor leren

Professionals stellen hoge eisen aan de kwaliteit van hun werk. Ze willen weten welke kwaliteit ze leveren en willen die kwaliteit zeker stellen dan wel verhogen. Deze oriëntatie op kwaliteitszorg is een belangrijke aanjager voor gezamenlijk leren: doen we de goede dingen, doen we die ook goed en hoe kunnen we ons werk verbeteren? Positioneer kwaliteitszorg daarom vooral in het perspectief van professionele ontwikkeling en schoolontwikkeling.

9 Evalueren: omzien in verwondering

Een lerende school brengt in korte tijd veel tot stand. Kijk regelmatig om en vier de successen. Evalueer systematisch het primair proces, de professionele ontwikkeling en de schoolontwikkeling. Ga na of de ontwikkelingen in de gewenste richting verlopen. Betrek in de evaluaties ook leerlingen en ouders en maak gebruik van externe gegevens en de bevindingen van de inspectie.

10 Professioneel leiderschap als basis

Een lerende school ontstaat niet vanzelf. Daarvoor is professioneel leiderschap cruciaal. Zorg voor dynamiek door vragen te stellen, impulsen te geven voor dialoog en te komen tot gezamenlijke kennisontwikkeling. Stuur vooral op het proces en geef de leraar voldoende ruimte voor autonomie en professionele ontwikkeling.

Hoofdstuk 4: Kwaliteitszorg en leraren

Kwaliteit maak je samen. Toch is kwaliteitszorg in veel scholen nog steeds vooral het domein van bestuur en management. Aan de ene kant is dat niet verwonderlijk, zij worden hierop aangesproken door inspectie, ouders en omgeving. Aan de andere kant is een belangrijk uitgangspunt dat het primaire proces de basis vormt voor kwaliteitszorg. Het inzicht groeit dat leraren een substantiële rol in kwaliteitszorg moeten vervullen. Het is immers de leraar die daadwerkelijk invulling geeft aan kwaliteit in de dagelijkse lespraktijk. Bovendien blijkt steeds weer dat het samen dragen van het proces van kwaliteitszorg van groot belang is. Kwaliteitszorg doe je samen! In dit hoofdstuk vindt u een aantal manieren waarop leraren kunnen worden betrokken bij kwaliteitszorg.

1. *Docenten betrekken bij kwaliteitszorg op schoolniveau*

De Inspectie van het Onderwijs vraagt van scholen dat ze in ieder geval:

- over procedures, planning en instrumenten (welke dan ook) voor zelfevaluatie beschikken;
- aantoonbaar aan zelfevaluatie werken;
- conclusies trekken uit de gegevens en die vastleggen;
- verschillende geledingen (ouders, leerlingen, personeel, externen) bij de zelfevaluatie betrekken.

Opvallend is dat de betrokkenheid van leraren vaak wordt beperkt tot dit laatste punt. Ze worden betrokken bij zelfevaluaties als respondent. Maar, betrokkenheid van leraren kan verder gaan. Door leraren en teams te betrekken bij het plannen en uitvoeren van zelfevaluaties, wordt bijvoorbeeld het denken over kwaliteit en kwaliteitsindicatoren gestimuleerd. Hetzelfde geldt voor het conclusies trekken uit gegevens. Door leraren zelf te laten constateren op welke punten de kwaliteit kan worden verbeterd, wordt meer *commitment* verkregen voor verbetertrajecten en krijgen veranderingen meer betekenis. Nu komen ze vaak ogenschijnlijk uit de lucht vallen. Ook bij het opstellen van procedures is per definitie betrokkenheid van leraren nodig. Een belangrijk uitgangspunt bij het opstellen van procedures is dat zij moeten worden betrokken bij het opstellen, willen zij worden geaccepteerd en gedragen door betrokkenen. Procedures kunnen niet worden vastgelegd zonder dat systematisch is nagegaan, op welke wijze wordt gehandeld en waarom. Ook wordt nagegaan of de wijze van handelen (nog) resulteert in het beoogde resultaat. Op deze wijze wordt kritische reflectie op eigen handelen en doelen gestimuleerd.

2. *Zelfevaluatie op lerarenniveau*

In steeds meer scholen wordt zelfevaluatie van leraren als vanzelfsprekend gezien.

Voorbeelden hiervan zijn:

- Collegiale visitatie, ook wel collegiale consultatie genoemd. Dit is een veel toegepaste vorm om personen, teams of scholen elkaar feedback te laten geven. In principe kan de term gebruikt worden wanneer collega's elkaar bezoeken en 'bij elkaar in de keuken kijken'. Leraren kunnen elkaar in lessen observeren en gerichte feedback geven. Belangrijk is bij collegiale visitaties de nadruk te leggen op van elkaar leren en verbeteren en niet op beoordelen.
- Vraag het de leerlingen. Leraren die de mening van hun leerlingen over hun lessen vragen is niet nieuw. Deze activiteit kan een onderdeel vormen van kwaliteitszorg als ze systematisch plaatsvinden en als leraren vooraf duidelijke doelen hebben geformuleerd. Een heel bruikbare vorm om een zelfevaluatie uit te voeren zijn spiegelgroepen. Zie voor een beschrijving van deze werkvorm elders op de website www.kwaliteitsring.nl ([artikel](#)).

3. Kwaliteitszorg en integraal personeelsbeleid

Op steeds meer scholen krijgt integraal personeelsbeleid (ipb) daadwerkelijk vorm. Wanneer ipb op een goede manier wordt ingevuld, vindt regelmatige zelfevaluatie en reflectie op het eigen handelen plaats in gesprekken met leidinggevenden. Ook moet iedere medewerker zijn of haar eigen ontwikkeldoelen formuleren. Koppeling van kwaliteitszorg met ipb ligt dan ook voor de hand. Belangrijk hierbij is het individueel handelen en individuele ontwikkeldoelen (ambitie) expliciet te relateren aan de kwaliteitsdoelen, de ambitie van de school. Kwaliteitsdoelen van de school en die van het individu vormen beide onderwerp van gesprek in voortgangs- en beoordelingsgesprekken. Ook het docentendossier kan worden gezien als instrument om kwaliteitszorg te koppelen aan ipb. Een instrument waarmee kwaliteit meer een eigen gezicht kan worden gegeven is een docentenportfolio. Meer dan het docentendossier is een portfolio bedoeld om ontwikkeling van het individu te ondersteunen. Leraren zorgen met het portfolio zelf voor het bewijs dat ze de goede dingen doen en dat zij de goede dingen goed doen.

Hoofdstuk 5: Hoe kunnen ouders worden betrokken bij kwaliteitszorg?

In kwaliteitszorg worden ouders meestal gezien als klant. Aan hen wordt gevraagd een oordeel te geven over de kwaliteit van de school. Dat ouders en leerlingen ook kunnen worden gezien als een partner bij het verbeteren van kwaliteit is een relatief nieuwe gedachte. In dit hoofdstuk belichten we beide rollen.

Ouders als klant

Wensen van ouders, op leerling- en op schoolniveau, kunnen een belangrijke input vormen voor kwaliteitsverbetering. Elke school zou die input moeten willen benutten. Daarnaast is er een externe noodzaak. Op grond van de onderwijswet van 1 januari 2003 (de Wet op het Onderwijstoezicht) moet het oordeel van ouders over de kwaliteit van de school regelmatig worden vastgesteld. (bron: 'Toezichtkader Voortgezet Onderwijs, Inhoud en werkwijze van het inspectietoezicht conform de WOT', januari 2003). In de meeste zelfevaluaties betrekken scholen ouders als respondent. De school dient verantwoording af te leggen aan alle belanghebbenden, dus ook aan ouders. Ouders mogen de school altijd ter verantwoording roepen als het gaat om het onderwijs aan hun kind. Het komt de kwaliteit van de school ten goede als ouders hun rol als kritische consument kunnen vervullen. Dat wil zeggen dat oudercontacten goed geregeld moeten zijn, duidelijk moet zijn met welke frequentie en wanneer ouderavonden plaatsvinden, duidelijk is voor ouders hoe en wanneer zij het beste contact kunnen zoeken met een leraar, enzovoort.

Ouders als partners in kwaliteitszorg

Door ouders te zien als partner kan een school een aanzienlijke kwaliteitsprong maken. Ouders beschikken veel kennis over hun kind. Zij kennen de gehele context van een leerling: dag en nacht, erfelijkheid (familietrekjes en dergelijke), de buurt, culturele achtergrond, de geschiedenis vanaf de geboorte, enzovoort. Ouders kennen meestal het beste de kansen en bedreigingen voor hun kind, weten veelal waar hun kind wel of niet wakker van ligt. Er zijn weinig scholen die systematisch gebruik maken van de kennis van ouders om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren. Toch hebben beiden hetzelfde belang: zo gunstig mogelijke voorwaarden scheppen voor de ontwikkeling en het leren van kinderen. Daarnaast delen school en ouders de pedagogische taak. Voordeel van afstemming met ouders is dat meer duidelijkheid ontstaat over wederzijdse verwachtingen, rollen en verantwoordelijkheden in deze. Een ander voordeel is dat ouders feedback kunnen geven op plannen en resultaten van de school.

Geraadpleegde en aanbevolen literatuur

- Bode, D.S.M. & Molier, R.W.(1996). *Kwaliteitszorg in Basis- en Speciaal onderwijs*; uitgeverij Kluwer, Deventer.
- Boomsma, J., Kooy, C. van der e.a. (1997). *Werken aan kwaliteitszorg Primair Onderwijs*. CPS, Amersfoort.
- Bos, C. (2000). *Kwaliteitszorg en schooltoezicht*. CPS (namens LPC), Amersfoort.
- Brugmans, A., Walet, B., Thile, P.van (2001), *Kwaliteitsbeleid in het onderwijs begint met een persoonlijke keuze*. APS, Utrecht.
- Caluwé, L. de, Vermaak, H. (1999). *Leren veranderen, een handboek voor de veranderkundige*. Samsom, Alphen aan de Rijn.
- De Wit, C (2005). *Ouders als educatieve partner: een handreiking voor scholen*. Q*primair, Den Haag.
- Duurkoop, M., Majoor, D., Pinth, M. de (2002). *Kwaliteitszorg – Inventarisatie en beschrijving van instrumenten*. Q*Primair, Den Haag.
- Dijkstra, N., Van der Linde, A.G., Majoor, D. (2004) *Kiezen voor kwaliteit – instrumenten de maat genomen*. Q*Primair, Den Haag.
- Gerrits, J.(1997). *De winst van kwaliteitszorg*. 's Hertogenbosch, KPC Groep.
- Greenwood, M.S., Gaunt, H.J. (1994). *Total Quality Management for Schools*, Cassell, London.
- Haaijer, R., Van der Linde, A.G. (2003). *Kwaliteitszorg is een werkwijze – kwaliteitszorg in het primair onderwijs*. AVS, Utrecht
- Kamphof, G. (2001) *Zelfevaluatie in de praktijk*, CPS/Q5.
- Leenheer, P., Dieten, H. van, Groensmit, J., e.a. (1998). *Tussen afschuiven en overnemen – kwaliteitszorg, externe ondersteuning en schoolontwikkeling, (focus 35)*, Educatieve Partners Nederland, Houten.
- Linsen, L., Van Putten, (eds). (december, 2004) *De laatste Qvijver: een boekje van eigen deeg*. In Qvijver, nr. 5.
- Mahieu, P., Dietvorst,, C., Peene, P.A. (1999), *Organisatiecultuur van een extraverte school, naar verantwoordelijk onderwijs*, Samsom, Alphen aan den Rijn.
- Mastenbroek, W.F.G., (1997), *Verandermanagement*, Holland Business Publications.
- Muntinga, M.A., Lagerveld, C.J.(1998). *Instrumenten voor modern kwaliteitsmanagement*, uitgeverij Kluwer, Deventer.
- Netelenbosch, T. (1995). *De school als lerende organisatie*, Ministerie van OC&W.
- Onderwijsraad (1999). *Schoolkwaliteit in beeld; voorstellen voor een verantwoorde openbaarmaking van gegevens over de kwaliteit van scholen*. Zoetermeer.

- Olthof, A., Emmerik, R., e.a. (1993). *Parels in stromend water: Integrale kwaliteitszorg in het voortgezet onderwijs*. Samsom, Alphen aan den Rijn.
- Olthof, A., Emmerik, R., Satter, J. (z.j.). *Effectieve scholen en kwaliteitszorg (Meso Focus deel 5)*, Educaboek, Culemborg.
- Vries, P. de. (2004) *Ouders hebben een taak bij kwaliteitszorg*, in: Nieuwsbrief Kwalitijd, nr. 21.
- Wolters, J. (2003) "Kwaliteitszorg is mensenwerk" *Handboek voor onderwijsmanagement*, Uitgeverij Kluwer, Deventer.
- Struik, F.C. (1998). *Kwaliteitszorg in scholen voor primair onderwijs*, uitgeverij Samsom, Alphen aan den Rijn.

'Basisinformatie kwaliteitszorg'

Brochure van de website www.kwaliteitsring.nl

Tekst: Anneke van der Linde (Q*Primair) en Linda Odenthal (CPS)
november 2005