

SYSTEMATISCH WERKEN AAN ONDERWIJSKWALITEIT

VO Q5-aanpak met handreikingen,
suggesties en voorbeelden



SYSTEMATISCH WERKEN AAN ONDERWIJSKWALITEIT

VO Q5-aanpak met handreikingen,
suggesties en voorbeelden



VERANTWOORDING

‘Ga ik voor de saus of voor de marinade?’ vroeg een deelnemer van een belangrijk pilotproject van Q5 zich eens af. Net als andere schoolleiders worstelde hij met het dilemma ‘giet ik kwaliteitsbeleid van bovenaf als een saus uit over de school, hier en daar een plek overslaand, of probeer ik de kwaliteit van het gerecht (de school) te verbeteren door smaakmakers erin te laten trekken?’ Die prangende vraag was een van de redenen voor het schrijven van de Q5-brochure *Saus of marinade*. Veel uit die uitgave hebben we hier opnieuw gebruikt, maar we hebben ook veel nieuws toegevoegd.

Gebleven is de opvatting dat praktijkervaringen leidend zijn. Ook deze publicatie bevat daarom geen denkbeelden, suggesties of voorbeelden die niet in scholen zijn uitgetoetst of met scholen zijn besproken. Dat we iedereen die in welke vorm dan ook een bijdrage heeft geleverd dankbaar zijn, spreekt vanzelf.

WOORD VOORAF

Alle scholen houden zich bezig met de vraag hoe ze hun kwaliteitszorg het beste kunnen vormgeven. Sommige lukt dat goed, maar voor de meeste blijft het een probleem om systematisch de kwaliteit van leeropbrengsten, leren en onderwijzen na te gaan. Dat betekent overigens niet dat scholen geen verbeteringen realiseren. Integendeel. Zo worden handelingsplannen voor de leerlingenzorg aangepast, kijken leraren bij elkaar in de klas en proberen teams te variëren in werkvormen. Het probleem is, dat alles nog weinig systematisch gebeurt en dat verbeteracties elkaar opvolgen zonder dat ze goed worden afgerond.

Jaar in jaar uit constateert de inspectie dan ook dat een ruime meerderheid van de scholen voor voortgezet onderwijs hun kwaliteitszorg nog niet voldoende op orde heeft. Een concreet kwaliteitsbeleidsplan ontbreekt nogal eens en een aantal scholen heeft geen helder beeld van wat goed kwaliteitsbeleid is.

Q5 brengt deze brochure uit om schoolleiders en beleidsmedewerkers te helpen hun kwaliteitsbeleid systematisch vorm te geven.

Het spreekt vanzelf dat je kwaliteitsbeleid niet kunt systematiseren als je jezelf niet hebt afgevraagd wat goed kwaliteitsbeleid is en hoe je alle betrokkenen in het beleid kunt meenemen. Bovendien is het handig een voorbeeld te hebben van systematisch kwaliteitsbeleid. Daarom staan in deze brochure vier vragen centraal:

- Wat is goed kwaliteitsbeleid?
- Hoe systematiseer je kwaliteitsbeleid in een kwaliteitsbeleidsplan?
- Hoe krijg je betrokkenheid bij kwaliteitsbeleid?
- Bestaat er een voorbeeld van systematische kwaliteitsbeleid? Zijn er hulpmiddelen voor?

We kunnen geen antwoorden geven die in alle omstandigheden passen en dat willen we ook niet. Scholen verschillen van elkaar door identiteit, de vestiging in een stedelijk gebied of op het platteland, de aard van de leerlingen en de omvang. Die diversiteit verdient de ruimte. Scholen moeten voor zichzelf spreken. Niettemin hopen we dat de kaders, handreikingen en suggesties in deze brochure de scholen zullen helpen de puntjes op de i te zetten van hun kwaliteitsbeleid.

Deze brochure bestaat uit vier hoofdstukken. In het eerste hoofdstuk schetsen we de contouren van goed kwaliteitsbeleid. Wie kwaliteitsbeleid wil systematiseren, moet immers eerst weten wat onder goed kwaliteitsbeleid wordt verstaan. Contouren blijven vaag. Hoofdstuk 2 gaat dan ook over de vormgeving van systematisch kwaliteitsbeleid.

Hoe mooi ook, een beleidsplan is nutteloos als het niet leeft. Daarom geven we in hoofdstuk 3 tien aandachtspunten om de noodzakelijke betrokkenheid van leraren en leerlingen bij de invoering van kwaliteitsbeleid te vergroten. In hoofdstuk 4 werken we dit gedachtegoed uit in een voorbeeldplan.

Aan het eind van deze brochure, in hoofdstuk 5, vindt u een aantal voorbeelden, hulpmiddelen en werkwijzen voor het systematisch vormgeven van kwaliteitsbeleid.

Kees Horsman
Utrecht, november 2008



INHOUD

Hoofdstuk 1. Wat is goed kwaliteitsbeleid?

- Deugt het kwaliteitsbeleid? Is het
 - doelgericht
 - cyclisch
 - systematisch
 - integraal en van iedereen?
- Voldoet het kwaliteitsbeleid aan wettelijke criteria?
- Levert het kwaliteitsbeleid gegevens voor informatie en verantwoording?
- Is het kwaliteitsbeleid hanteerbaar?

Hoofdstuk 2. Hoe systematiseer je kwaliteitsbeleid?

Kwaliteitsbeleid vormgeven in een kwaliteitsbeleidsplan

- Bouwstenen voor een kwaliteitsbeleidsplan
- Hulpmiddelen voor een kwaliteitsbeleidsplan
 - activiteitenmatrix
 - verbeterplannen

Hoofdstuk 3. Hoe groot is de betrokkenheid bij kwaliteitsbeleid?

Ervaringen in scholen: tien aandachtspunten om betrokkenheid te vergroten

Hoofdstuk 4. Kwaliteitsbeleid systematiseren: een voorbeeldplan

Hoofdstuk 5. Voorbeelden, werkwijzen en hulpmiddelen

- checklist kwaliteitsbeleid
- uitgewerkte voorbeelden van activiteitenmatrices
- voorbeeld verbeterplan
- zelfevaluatie: een beknopte handleiding
- kiezen van zelfevaluatie-instrumenten
- externe feedback: critical friends, visitaties en audits
- een early warning-systeem

1.



WAT IS GOED KWALITEITSBELEID?

Waarom kwaliteitsbeleid?

Kwaliteitsbeleid is sinds een jaar of tien een belangrijk aandachtspunt voor scholen in het voortgezet onderwijs. Daar is een aantal redenen voor.

Wettelijke verplichting

Ten eerst zijn scholen sinds 1 augustus 1998 op grond van de WVO (Wet op het Voortgezet Onderwijs) wettelijk verplicht kwaliteitsbeleid gestalte te geven en uit te voeren. De wet is echter tamelijk vaag over de manier waarop. Scholen moeten beschikken over een klachtenregeling, een schoolgids (waarin ze o.a. hun resultaten vermelden) en een schoolplan. In dat schoolplan moeten scholen aangeven hoe ze hun kwaliteit vaststellen, verbeteren en borgen.

Meer duidelijkheid over de vereisten voor goed kwaliteitsbeleid geeft de WOT (de Wet op het Onderwijs Toezicht) en het daarop gebaseerde waarderingskader van de inspectie. Hoewel de indicatoren voor goed kwaliteitsbeleid nog steeds aan verandering onderhevig zijn, is een aantal constanten waarneembaar. De school moet inzicht hebben in de eigen uitgangssituatie, kwaliteitsdoelen hebben geformuleerd, systematisch de kwaliteit van onderwijzen en leren evalueren, gericht werken aan verbetering, verantwoording afleggen aan belanghebbende groeperingen en de zorg voor kwaliteit systematisch hebben ingericht.

Scholen zijn nu druk doende om hun kwaliteitsbeleid op die manier vorm te geven, hoewel dat langzamer gaat dan menigeen dacht. Vooral het gebrek aan systematiek blijkt hardnekkig. Het komt voor dat een school het ene jaar een enquête onder ouders en leerlingen houdt, het volgende jaar deelneemt aan een visitatie en het jaar daarop de opbrengsten nauwgezet analyseert. Reflectie op wat *elk jaar* moet gebeuren wil nogal eens ontbreken.

Ranglijsten en inspectieoordelen

Een tweede stimulans om bewust over de kwaliteit van de school na te denken, zijn de ranglijsten van scholen zoals *Trouw* en *Elsevier* die jaarlijks publiceren. Ze vormen een goede aanleiding om met alle geledingen over de kwaliteit van de school te praten, vooral als de beoordelingen zorgen baren. Datzelfde geldt natuurlijk voor de oordelen op de website van de inspectie. Vooral onvoldoende presterende afdelingen en een kwalificatie als 'zeer zwakke school' zijn vaak aanleiding voor snelle verbetering en betere kwaliteitszorg.

Permanente schoolontwikkeling

De derde aanleiding om werk te maken van kwaliteitszorg komt uit de scholen zelf. Scholen zijn zonder twijfel geïnteresseerd in hun eigen kwaliteit, ook in relatie tot die van andere scholen. De wens kennis te hebben van eigen sterkten en zwakten als bron voor schoolontwikkeling en de noodzaak te weten of beloften worden waargemaakt, vormen de krachtigste impulsen voor de ontwikkeling van eigen kwaliteitsbeleid.

Governance en horizontale verantwoording

Tenslotte is er nog het recente denken over governance en horizontale verantwoording. Een goed kwaliteitszorgsysteem is daarvoor onontbeerlijk.

Goed kwaliteitsbeleid

Goede redenen om aandacht te besteden aan kwaliteitsbeleid, maar hoe ziet *goed* eruit? Hoe geef je kwaliteitsbeleid zo vorm dat alle moeite loont, dat de kwaliteit van het leren van leerlingen werkelijk verbetert en dat kwaliteitszorg vooral van leraren en leerlingen zelf is? Intrigerende vragen die voorafgaan aan het *systematiseren* van kwaliteitsbeleid. Systematisch kwaliteitsbeleid is immers onderdeel van goed kwaliteitsbeleid.

Bij de beantwoording kunnen scholen nagaan:

- **Deugt het kwaliteitsbeleid? Is het:**
 - doelgericht
 - cyclisch
 - systematisch
 - integraal?
- **Voldoet het kwaliteitsbeleid aan wettelijke criteria?**
- **Levert het kwaliteitsbeleid gegevens voor informatie en verantwoording?**
- **Is het kwaliteitsbeleid hanteerbaar?**

Deugt het kwaliteitsbeleid?

Goed kwaliteitsbeleid begint met een idee over wat onder kwaliteit wordt verstaan. Je kunt geen zorg dragen voor kwaliteit als je er geen helder beeld van hebt. Opvallend genoeg lijken scholen met een duidelijk profiel of een sterke eigen identiteit minder moeite te hebben om vast te stellen wat ze onder kwaliteit verstaan. Niet voor niets hebben Montessorischolen en Daltonscholen al lange tijd een goed werkend visitatiesysteem. Scholen met een minder uitgesproken profiel richten zich nogal eens uitsluitend op kwaliteitsindicatoren van de inspectie.

Kwaliteit vergt een duidelijk beeld van de eigen missie en visie van de school. Niet alleen duidelijk voor het management maar vooral ook voor leraren, leerlingen en ouders. Onderwijskwaliteit heeft in hoge mate een *interactief* karakter, het is geen objectief fenomeen. Alleen als *alle* belanghebbenden weten waar de school voor staat en dat delen, kunnen ze daarnaar handelen en samen nagaan of de visie ook wordt waargemaakt. Dat is de kern van goede kwaliteitszorg. Nagaan of schone beloften worden nagekomen.

De vijf Q5-vragen

Om meer greep te krijgen op de *aard* van kwaliteitszorg is het handig permanent vijf vragen te stellen.¹

1. **Doet de school de goede dingen?**
2. **Doet de school de dingen goed?**
3. **Hoe weet de school dat?**
4. **Vinden anderen dat ook?**
5. **Wat gaat de school nu doen?**

1. Doet de school de goede dingen?

Wat maakt een school tot een *goede* school? Dat hangt af van missie en doelen. De overheid schrijft een deel van de doelen expliciet voor, maar voor het overige is elke school vrij vanuit een gekozen concept onderwijs te geven. Dat daarin grote verschillen kunnen bestaan blijkt bijvoorbeeld uit de discussie tussen aanhangers en tegenstanders van het nieuwe leren. Hetzelfde geldt voor de identiteit van scholen.

2. Doet de school die dingen goed?

3. Hoe weet de school dat?

Een school kan nog zulke fraaie, zorgvuldig gekozen doelen en gewenste opbrengsten hebben, als de manier waarop die worden bereikt niet tot tevredenheid stemt, is er niettemin een probleem. Daarop richt zich de tweede centrale vraag: *Doet de school de dingen goed?*

¹ De vijf vragen zijn de leidende vragen voor Q5, dat om die reden ook zo is genoemd; Q van quality, 5 van 5 vragen

De werkwijzen en processen in de school moeten daarom voortdurend aan evaluatie onderworpen zijn. Vooral het primaire proces van leren en onderwijzen. Daarvoor zijn evaluatie-instrumenten nodig. Intuïtieve oordelen alleen zijn niet voldoende.

Om te weten te komen of de school de goede dingen doet, of de school haar beloften waarmaakt volgens personeelsleden, leerlingen, ouders en samenleving, is permanent onderzoek nodig. Het verzamelen van gegevens en oordelen vormt daarom een van de belangrijkste onderdelen van elk kwaliteitszorgsysteem. Op het verzamelen en interpreteren van deze gegevens richt zich de derde vraag:

Hoe weet de school dat?

Het is natuurlijk wat vreemd als scholen deze vragen niet vanuit het perspectief van de eigen missie beantwoorden. Scholen die beloven hun leerlingen uit te dagen het beste van zichzelf te geven, zouden na moeten gaan of dat ook zo is. Scholen die zeggen hun leerlingen voor te bereiden op een complexe samenleving, behoren na te gaan of daar in de praktijk ook iets van terecht komt. Verbazend genoeg is dit lang niet altijd zo vanzelfsprekend als het lijkt.

4. Vinden anderen dat ook?

Kwaliteitszorg is meer dan het alleen zelf beantwoorden van de drie centrale vragen *Doen we de goede dingen?*, *Doen we de dingen goed?* en *Hoe weten we dat?* De uitkomsten van evaluaties die onder eigen verantwoordelijkheid zijn uitgevoerd, moeten van tijd tot tijd worden geobjectiveerd door externe deskundigen.

Dat gebeurt inmiddels vrij frequent. Veel scholen hebben tot hun volle tevredenheid *critical friends* ingeschakeld, betrekken collega's in visitatietrajecten of organiseren *audits*.

5. Wat gaat de school nu doen?

Kwaliteitszorg die niet leidt tot verbeteracties verdient de term kwaliteitszorg niet. Dat lijkt logisch, maar in de praktijk verzamelen scholen veel gegevens waarmee ze niet veel doen. Dat is vreemd. Waarom zoveel inspanning verrichten als daaruit geen actie volgt. Afmaken wat is begonnen, is zo belangrijk dat de vijfde vraag wellicht de belangrijkste is als het erom gaat de puntjes op de i te zetten.

Focus voor kwaliteitszorg

Wil de *zorg* voor kwaliteit tot kwaliteitszorg worden, dan is *permanente, systematische* aandacht nodig voor het bepalen, bewaken en verbeteren van kwaliteit. Over wat kwaliteitszorg is, bestaat inmiddels een redelijk brede overeenstemming: bevorderen van een op leren gerichte cultuur enerzijds en een systematische aanpak anderzijds.

Veel schoolleiders zijn bang op den duur door de vele bomen het kwaliteitsbos niet meer te zien. Dat is ook niet verwonderlijk, kwaliteitszorg omvat veel en kan rijkelijk gecompliceerd zijn. Bovendien kan kwaliteitszorg, als je niet oppast, leiden tot veel werk met weinig opbrengst. Dat gevaar is het grootst als een focus ontbreekt.

Een dergelijke focus is uitsluitend te ontnemen aan de kerntaak van de school: leerlingen tot permanent succesvolle leerders maken, nu en later. De kwaliteit van het leerproces van de leerlingen staat dus centraal. Dat lijkt een open deur, maar als je niet uitkomt bij dat leerproces, als leerlingen weinig of niets merken van verbeteringen, moet de school zich ernstig afvragen of de inspanningen de moeite waard zijn. **Leerprocessen en leeropbrengsten van leerlingen vormen de kern van onderwijskwaliteit.**

Aspecten van goed kwaliteitsbeleid

Goede kwaliteitszorg heeft de Q5-vragen als *frame* en leren als *focus*. We hebben in het voorgaande al veel aspecten genoemd waaraan je goede kwaliteitszorg kunt herkennen.

Goed kwaliteitsbeleid is:

- doelgericht
- cyclisch
- systematisch
- integraal en van iedereen

Is het kwaliteitsbeleid doelgericht?

Goed kwaliteitsbeleid dient twee algemene doelen: verantwoorden en informeren aan de ene kant en verbeteren en borgen aan de andere kant.

Verantwoording: horizontaal en verticaal

Elke school moet vanzelfsprekend voldoen aan de wettelijke voorschriften zoals verwoord in de Wet Voortgezet Onderwijs. Daarnaast ontkomt een school er niet aan rekening te houden met de kwaliteitsaspecten uit de Wet op Onderwijs Toezicht (WOT), die het handelen van de inspectie legitimeert. Op die wijze *verantwoordt de school zich verticaal* tegenover de subsidieverstrekker.

Daarnaast heeft de school de plicht *horizontaal* verantwoording af te leggen over de gerealiseerde kwaliteit aan haar belanghebbenden, in het bijzonder aan ouders, leerlingen en leraren.

Veel scholen brengen inmiddels een vaak fraai uitgevoerd onderwijsjaarverslag uit, waarin resultaten en ontwikkelingen worden vermeld. Hoe belangrijk dit ook is, voldoende is het niet.

Een open dialoog met de belanghebbenden over het verslag is minstens zo noodzakelijk.

Verbeteren en borgen

Veel scholen en schoolleiders vinden de verbeteringsfunctie van kwaliteitsbeleid het belangrijkste. Ze beschouwen kwaliteitsbeleid, met de vijf Q5-vragen als kader, als een sterk middel voor schoolontwikkeling en schoolverbetering.

Verbeteren alleen is echter niet genoeg. Borgen – het vasthouden van bestaande kwaliteit en van de verbeteringen – is even belangrijk.

Systematisch nagaan wat goed gaat, is minstens zo belangrijk als verbeteren van wat niet zo goed gaat. In de praktijk schort het vooral daar aan. Het ligt daarom voor de hand in ieder geval jaarlijks beknopt de tevredenheid van ouders, leerlingen en docenten na te gaan, jaarlijks de leeropbrengsten na te gaan en de marktpositie in de gaten te houden.

Is het kwaliteitsbeleid cyclisch?

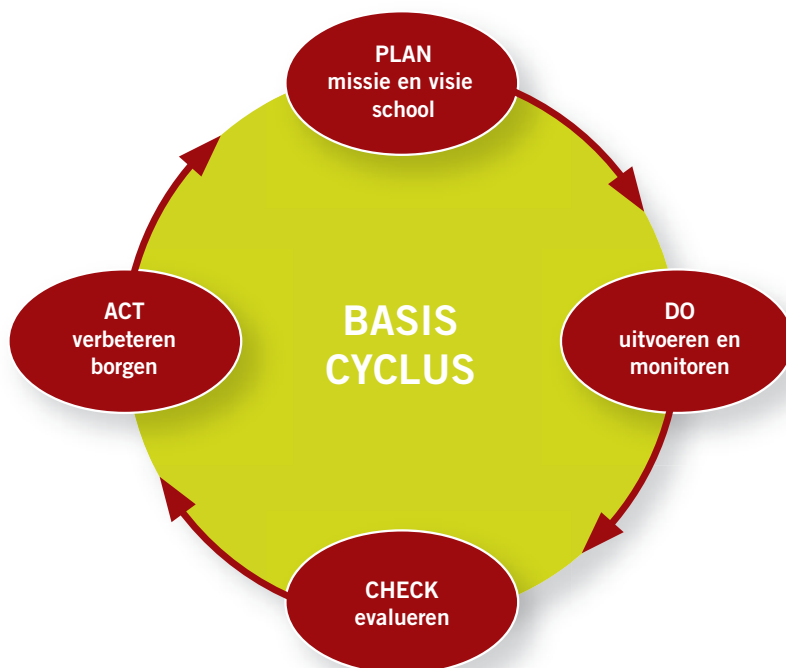
Uiteindelijk draait kwaliteitszorg om de ontwikkeling van de school tot een lerende organisatie met permanente verbetering als doel. Door nadrukkelijk vorm te geven aan kwaliteitsbeleid kunnen scholen dat op een efficiënte en effectieve manier doen op alle niveaus, die van leerling, leraar, lerarenteams en de school als geheel.

Duidelijke ontwikkelingsdoelen, zelfevaluaties en feedback kenmerken dit leren. In kwaliteitszorgterminologie is dit het doorlopen van een leercyclus. Het gaat er daarbij om samen de gewenste kwaliteit zo concreet mogelijk te benoemen, de uitvoering in de gaten te houden en na te gaan in hoeverre de gewenste kwaliteit is bereikt. Is dat het geval dan moet de kwaliteit worden geborgd, is dat niet het geval dan moet de kwaliteit worden verbeterd tot die aan de norm voldoet. Deze cyclus in vier fasen wordt vaak met de term PDCA-cirkel van Deming aangeduid. (Plan - Do - Check - Act).

Deze fasen zijn ook te beschrijven met vier van de vijf Q5-vragen:

- Doen we de dingen goed? (*Plan*)
- Hoe weten we dat (houden we de uitvoering in de gaten?) (*Do*)
- Hebben we feitenmateriaal voor onze oordelen en bevestigen anderen onze oordelen? (*Check*)
- Wat gaan we nu doen: borgen of verbeteren? (*Act*)

Het goed en voortdurend doorlopen van de cyclus leidt tot een cultuur van samen leren, een cultuur die bijna zeker leidt tot een kwalitatief uitstekende school.



Leerprestaties verbeteren - een voorbeeld

Een school komt erachter dat de leeropbrengsten achterblijven: 75 procent van de scholen presteert beter. De school is daar niet tevreden over en formuleert de ambitie om de prestaties zo te verbeteren, dat slechts 35 procent van de scholen beter presteert. Die ambitie is in overeenstemming met de missie van de school, waarin staat dat de school leerlingen uitdaagt tot hoge leerprestaties.

Een analyse van de leerprestaties volgt. Daaruit blijkt dat een aantal vakken de prestaties sterk negatief beïnvloeden. Uit een onderzoek onder leerlingen blijkt dat ze zich vaak niet gemotiveerd voelen. Een actieplan volgt: samen met de leerlingen wordt uitgezocht hoe hun motivatie verbeterd kan worden en zwak presterende vakken krijgen extra aandacht. De leerprestaties van de leerlingen worden in de loop van het jaar systematischer dan voorheen gevolgd en leerlingen en leraren worden daarop aangesproken. Om de drie maanden vinden tussenevaluaties plaats. Aan het begin van het nieuwe schooljaar worden de leerprestaties met hulp van inspectiegegevens geëvalueerd. Ook de aanpak wordt onderzocht, waarna wordt vastgesteld wat anders kan en moet.

Werken met de PDCA-cyclus

De PDCA-cyclus is op verschillende manieren toepasbaar

- **Organisatieniveaus**

In de eerste plaats kan de cirkel worden toegepast op het permanent ontwikkelen en realiseren van de missie en visie van de school in het algemeen. De cyclus is echter ook toepasbaar op onderdelen van de school, zoals sector, afdeling, team. Die cycli moeten wel passen binnen de missie en visie van de school. De laatste jaren organiseren steeds meer scholen (resultaatverantwoordelijke) teams. Het spreekt vanzelf dat het zwaartepunt in de kwaliteitszorg bij die teams ligt. Daar wordt immers kwaliteit verbeterd en geborgd.

- **Beleidssterreinen**

De cyclus is ook toepasbaar op verschillende beleidssterreinen of onderdelen daarvan. Het financieel beleid kent in veel gevallen al een cyclische plan- en controlbenadering van begroting-monitoring-jaarrekening-opstellen van een nieuwe begroting. Op andere beleidssterreinen valt nog een wereld te winnen. Of het nu gaat om het materiële beleid, het personeelsbeleid, het organisatiebeleid of het onderwijsbeleid.

- **Doorlooptijd van de cyclus**

De doorlooptijd van de cyclus kan enorm verschillen, afhankelijk van de omvang van het onderdeel dat men aanpakt. Toegepast op een meerjarig beleidsplan zal de cyclus al gauw een lengte van vier jaar hebben. Bij een verbeteringsactie zoals de bepaling en verbetering van de kwaliteit van de brugklasadviesing en – determinatie, is een tijdsduur van een of twee jaar meer passend. Voor het verbeteren van (onderdelen) van het verzuimbeleid kan een trimester al voldoende zijn.

Ook het kwaliteitsbeleid zelf dient bij voorkeur cyclisch doorlopen te worden. Voor een schoolbreed kwaliteitsbeleidsplan zal bijvoorbeeld, aansluitend aan de periode die geldt voor het schoolplan, een cyclus van vier jaar redelijk zijn.

Is het kwaliteitsbeleid systematisch?

Uit de onderwijsverslagen van de inspectie van de laatste jaren blijkt dat scholen hun kwaliteitsbeleid nog steeds onvoldoende systematisch inrichten en uitvoeren. Dat blijkt een van de grootste zwakten te zijn.

Systematisch en cyclisch worden soms min of meer aan elkaar gelijkgesteld. Dat willen wij niet doen.

Het begrip *cyclisch* reserveren we voor het doorlopen van een leercyclus, waarin de school nagaat of doelen worden bereikt en bijstellingen nodig zijn. Het

bekendste voorbeeld van zo'n cyclus is de hierboven beschreven PDCA-cyclus.

Het begrip *systematisch* houdt voor ons in, dat de school haar kwaliteitszorg uitvoert volgens een geheel aan vastgelegde *processen* (het verloop van de acties *in de tijd*) en (vaste) *procedures* (werkwijzen, methoden) om de doelen van het kwaliteitsbeleid te bereiken.

Anders gezegd, het systematisch karakter van kwaliteitsbeleid is het antwoord op de centrale vraag: welke activiteiten worden via welke procedures op welke tijden uitgevoerd? Dat leidt tot de volgende subvragen:

- Welke activiteiten worden periodiek uitgevoerd (eens in de vier jaar, eens in de twee jaar, eens per jaar, eens per drie maanden, etc)?
- Welke vaste procedures worden daarbij gehanteerd?
- Op welke kwaliteitsaspecten en domeinen hebben ze betrekking?
- Op welk niveau van de school en op welke doelgroepen hebben ze betrekking?

In de tijd worden op een ordelijke en samenhangende manier acties gepland voor de diverse betrokkenen in de school. Door systematisch te werken wordt duidelijk wie wat wanneer (al) doet. Vaak blijkt dat al heel veel geplande acties uitgevoerd worden op verschillende afdelingen van de school. Door er systematiek in aan te brengen kun je aansluiten bij wat je al doet en voorkom je dubbel werk. Het verdient daarbij aanbeveling om alle acties vast te leggen in een *kwaliteits-handboek*.

Wij pleiten voor een periodisering van vier jaar. Aan het eind van die vier jaar voert de school een schoolbrede zelfevaluatie uit, bij voorkeur gevolgd door een externe evaluatie.

In de zelfevaluatie wordt samenhang gebracht in de opbrengsten van alle evaluatieactiviteiten in de voorafgaande vier jaar. De activiteiten worden geordend naar jaarlijkse, tweejaarlijkse en vierjaarlijkse activiteiten. Jaarlijks komen bijvoorbeeld de opbrengsten, de marktpositie en de tevredenheid van leerlingen, personeelsleden en ouders aan bod. Tweejaarlijks kunnen toeleverende en afnemende scholen worden bevraagd en kan de leerlingenzorg onder de loep genomen. Vierjaarlijks kan bijvoorbeeld het curriculum en de missie en de visie worden bezien.

Is het kwaliteitsbeleid integraal en van iedereen?

Kwaliteitszorg gaat over *alle* beleidsterreinen en heeft betrekking op de *hele* school. Daarom is een integrale aanpak van belang, waarbij alle domeinen op elkaar worden betrokken. Gebruikelijk is daarvoor een aantal kwaliteitsdomeinen te benoemen en indicatoren te formuleren waaraan de kwaliteit wordt afgemeten. De meeste scholen zijn hier inmiddels vertrouwd mee. Het toezichtskader van de Inspectie van het Onderwijs is ook zo opgebouwd, in navolging

van kwaliteitszorgsystemen in andere landen en andere sectoren.

De vele varianten voor die domeinen komen bijna altijd neer op de volgende groepen:

- Visie en leiderschap (Wat willen we?)
- Schoolcultuur (In welk klimaat willen we werken en leren?)
- Leer-, onderwijs- en begeleidingsprocessen (Hoe doen we dat?)
- Resultaten en waardering (Wat komt ervan terecht?)

Daarnaast wordt natuurlijk gekeken naar de kwaliteit van mensen en middelen.

Kwaliteitszorg zonder relatie met integraal personeelsbeleid is ondenkbaar.

Kwaliteit in het onderwijs wordt door mensen *samen* gemaakt. Docenten en leerlingen zijn de belangrijkste kwaliteitsbepalende factoren.

Kwaliteitszorg is *integraal* als de kwaliteit van *alle* kwaliteitsdomeinen op basis van de missie en visie van de school, en in samenhang, verbeterd en geborgd wordt.

Integraliteit houdt ook in dat het oordeel van *alle belanghebbenden* in de afwegingen wordt betrokken. Onderwijskwaliteit is een intersubjectief begrip: de uitkomst van een dialoog tussen alle belanghebbenden. Het is daarom ondenkbaar dat belanghebbenden niet bij de kwaliteitsbepaling en kwaliteitsverbetering zouden worden betrokken. Daarbij gaat het met name om de medewerkers, de leerlingen en de ouders, maar ook om toeleverende en afnemende scholen. Het hangt af van het onderzochte onderwerp wie bij kwaliteitsonderzoek worden betrokken.

De focus ligt op het *primaire* proces van leren en onderwijzen. In dat primaire proces staat de kwaliteit van leren centraal. Het kan niet genoeg worden benadrukt dat scholen instellingen zijn die leerlingen tot succesvolle leeders maken, leeders die betekenisvolle dingen hebben geleerd en weten hoe je leren moet.

Hoe goed kwaliteitsbeleid ook is, als de belanghebbenden er geen brood in zien, bestaat er een akelig probleem. Als ze zich daarentegen verbonden voelen met het kwaliteitsbeleid, het doel, de inhoud en de werkwijzen kennen en onderschrijven, is een solide basis gelegd voor permanente verbetering.

Voldoet het kwaliteitsbeleid aan wettelijke criteria?

Kwaliteitsbeleid kan niet goed zijn als het niet voldoet aan wettelijke criteria.

De WVO regelt in artikel 24 de eisen voor het kwaliteitsbeleid van de scholen voor voortgezet onderwijs:

- **Lid 1** Het schoolplan bevat een beschrijving van het beleid met betrekking tot de kwaliteit van het onderwijs dat binnen de school wordt gevoerd, en omvat in elk geval het onderwijskundig beleid, het personeelsbeleid en het beleid met betrekking tot de bewaking en verbetering van de kwaliteit van het onderwijs.

- **Lid 4** Het beleid met betrekking tot de bewaking en verbetering van de kwaliteit van het onderwijs omvat in elk geval op welke wijze het bevoegd gezag bewaakt dat die kwaliteit wordt gerealiseerd en vaststelt welke maatregelen ter verbetering van de kwaliteit nodig zijn.

Artikel 24a regelt de verplichting tot het uitbrengen van een schoolgids, waarin de resultaten van de school (IDU en voortijdig schoolverlaten en verzuim) vermeld moeten worden en de mate waarin de doelen zijn bereikt; artikel 24b regelt de verplichting tot het hebben van een klachtenregeling. (<http://wetten.overheid.nl>)

Deze criteria zijn tamelijk algemeen. Anders ligt het bij het voldoen aan de eisen in het waarderingskader van de inspectie. Hoewel die eisen aan voortdurende verandering onderhevig zijn, is de kern toch min of meer constant. Eind 2008 hanteert de inspectie de volgende criteria voor kwaliteitsbeleid:

Inspectiecriteria
De school heeft inzicht in de kenmerken van de leerlingenpopulatie
De kwaliteitszorg is verbonden met de visie op leren en onderwijzen zoals geformuleerd in het schoolplan
De school evalueert jaarlijks systematisch de kwaliteit van haar opbrengsten
De school evalueert systematisch de kwaliteit van het leren en onderwijzen
De school werkt planmatig aan verbeteractiviteiten
De school borgt de kwaliteit van leren en onderwijzen
De school waarborgt de kwaliteit van het schoolexamen en van andere toetsinstrumenten
De school rapporteert inzichtelijk over de gerealiseerde kwaliteit van het onderwijs aan belanghebbenden
De school waarborgt de sociale veiligheid voor leerlingen en personeel
De school heeft inzicht in de sterke en zwakke punten van de eigen organisatie
De schoolleiding stuurt de kwaliteitszorg aan
De schoolleiding zorgt voor een professionele schoolcultuur
Bij de zorg voor kwaliteit zijn personeel, directie, leerlingen, ouders/verzorgers en bestuur betrokken (www.owinsp.nl)

Levert het kwaliteitsbeleid gegevens voor informatie en verantwoording?

Kwaliteitsbeleid moet het scholen mogelijk maken om belanghebbenden op een betrouwbare manier te informeren over de gerealiseerde kwaliteit en daarover verantwoording af te leggen, zowel *intern* als *extern*. Ligt bij interne verantwoording aan de verschillende geledingen binnen de school de nadruk vooral op monitoren van verbeteringsprocessen, bij externe verantwoording gaat het er voornamelijk om aan alle belanghebbenden rekenschap af te leggen van de gerealiseerde kwaliteit. Deze vormen van verantwoording kunnen elkaar aanvullen, maar dat hoeft niet altijd. Het is immers niet hetzelfde.

Verantwoorden is overigens een wettelijk plicht. Scholen moeten laten zien dat ze waarmaken wat ze beloven, de samenhang laten zien tussen de pedagogisch-didactische visie van de school, het schoolklimaat, de onderwijsleerprocessen en de leeropbrengsten. Ook moet de school de schoolontwikkeling verantwoorden en inzichtelijk maken hoe en op welke termijn verbetering van gebleken zwakheden wordt gerealiseerd. Daarvoor is betrouwbare informatie noodzakelijk.

Is het kwaliteitsbeleid hanteerbaar?

Elk onderdeel van het kwaliteitsbeleid kan buitengewoon intensief worden aangepakt. Omdat het aantal kwaliteitsaspecten groot is, kan een te intensieve benadering leiden tot een onoverzienbare stroom aan procedures en verzamelde data. Dat is precies wat veel scholen vrezen, een datakerkhof van Père Lachaise-achtige afmetingen. Veel gegevens die leuk zijn om te weten, weinig die noodzakelijk zijn.

Elk beleid moet worden getoetst aan de opbrengsten, ook kwaliteitsbeleid. Het gaat erom een juiste balans te vinden tussen inspanningen en opbrengsten. Anders gezegd, het kwaliteitsbeleid is effectief als de gevraagde inspanningen voldoende aanknopingspunten voor realiseerbare verbeteringen en borging opleveren. In de beperking toont zich de kwaliteitsmeester. **Vandaar dat we ervoor pleiten de reikwijdte van het kwaliteitsbeleid in te perken tot wat *hanteerbaar* is. Hanteerbaar voor de schoolleiding en hanteerbaar voor de teams in de school die iets met de uitkomsten van het kwaliteitsbeleid moeten *doen*.**

Een goede toetssteen blijkt steeds weer de vraag wanneer belanghebbenden iets *merken* van de resultaten van het kwaliteitsbeleid. A fortiori geldt dat voor de leerlingen: wanneer merken zij iets van de zegeningen van het kwaliteitsbeleid?

In de praktijk houdt hanteerbaarheid in dat *verbeteractiviteiten* zo veel mogelijk worden gekoppeld aan verbeteringsacties zoals die in jaaractiviteitenplannen zijn opgenomen.

Borgingsacties kunnen vooral gericht zijn op opbrengstanalyses, tevredenheidsmetingen (onder leerlingen, ouders en personeelsleden) en de vaststelling of de school waarmaakt wat ze belooft.

2.



HOE SYSTEMATISEER JE KWALITEITSBELEID?

Kwaliteitsbeleid vormgeven in een kwaliteitsbeleidsplan

In het vorige hoofdstuk hebben we de contouren van goed kwaliteitsbeleid beschreven. De noodzaak om systematiek aan te brengen maakt daar deel van uit. Zoals eerder opgemerkt, constateert de inspectie dat scholen hier in de dagelijkse praktijk nogal eens problemen mee hebben.

Systematisch kwaliteitsbeleid krijgt vorm en inhoud in *een kwaliteitsbeleidsplan* waarin wordt vastgelegd *welke activiteiten op vastliggende tijden* worden ondernomen. In dit hoofdstuk geven we daarvoor eerst de belangrijkste bouwstenen en daarna wat hulpmiddelen.

Bouwstenen voor een kwaliteitsbeleidsplan

De meeste schoolleiders kunnen behoorlijk goede beleidsplannen maken. Bijna intuïtief delen ze die volgens de PDCA-cirkel in:

- Wat willen we met het beleid?
- Hoe gaan we dat doen?
- Wanneer en hoe evalueren we het beleid?
- Wat kan na evaluatie geborgd worden en wat kan nog verder verbeterd worden?

Een kwaliteitsbeleidsplan ziet er niet veel anders uit. Bouwstenen voor kwaliteitsbeleid sluiten hier dan ook bij aan. Een kwaliteitsbeleidsplan helpt om *systematisch* te werken aan de kwaliteitszorg. In een kwaliteitsbeleidsplan staan

de doelen, de middelen en de organisatie van de kwaliteitszorg in samenhang vermeld. Ook wordt aangegeven welke resultaten men met het kwaliteitsbeleid wil boeken en hoe dat wordt bepaald. Behalve het opstellen van het plan is vanzelfsprekend ook de acceptatie ervan door alle belanghebbenden een belangrijk punt. Vanaf het begin belanghebbenden betrekken bij het (opstellen van het) plan is daarom een *vereiste*.

Wat willen we met het kwaliteitsbeleid? (Plan)

In de Plan-fase stelt de school vast wat ze met het kwaliteitsbeleid wil bereiken. Om helder te hebben wat je met kwaliteitszorg wilt bereiken, is een duidelijke *doel- en resultaatomschrijving* die alle betrokkenen aanvaarden van groot belang.

Bouwsteen 1 Visie op en doelen van kwaliteitsbeleid

- **Algemene doelen van kwaliteitsbeleid:**
 - Verantwoorden en informeren
 - Borgen/verbeteren
- **Waarom kwaliteitsbeleid?**
 - Interne motivatie (schoolontwikkeling, innovatie, verbetering)
 - Externe motivatie (verantwoording, relatie met inspectietoezicht, SWOT-analyse, concurrentie)
- **Voor wie is het kwaliteitsbeleid (Alle belanghebbenden? Inspectie? Bestuur?)**
- **Wat wil de school met het kwaliteitsbeleid bereiken? Welke resultaten wil men boeken? Wanneer is men tevreden?**
- **Verantwoordelijkheden en rollen (bestuur, schoolleiding, medewerkers, leerlingen, ouders, toeleverende en afnemende scholen)**
- **Beleidsvoorbereidings- en besluitvormingsstructuur voor kwaliteitsbeleid**

Hoe gaan we het doen? (Do)

De geplande activiteiten komen in het *activiteitenplan* waarin staat wie wat *wanneer* zal ondernemen, *welke personen* of groepen daarbij betrokken zullen worden en *welke instrumenten* daarbij gebruikt zullen worden.

In de Do-fase zal blijken hoe belangrijk het verwerven van draagvlak in de Plan-fase is geweest. Het uitvoeren van het plan mag namelijk niet beperkt blijven tot de functionaris die onderzoeken organiseert of de schoolleider die een rapport schrijft. Deze fase bestaat niet uit het blindelings uitvoeren van het activiteitenplan. Al tijdens het proces is het zaak goed de vinger aan de pols te houden (monitoring: loopt het proces zoals we het gedacht hadden?) en zo nodig zaken bij te stellen.

Bouwsteen 2 Hoe gaan we het doen?

- **Keuze van methoden en instrumenten**
 - Referentiekader (bijv. INK-model, Balanced ScoreCard, Q5-gedachtegoed)
 - Integrale instrumenten en deelinstrumenten
 - Betrekken van externe beoordelaars (critical friends, visitaties, audits)
- **Bepaling van de randvoorwaarden**
 - Taakbeleid: wie doet wat in hoeveel tijd?
 - Financiën: wat gaat het kosten?
 - Ondersteuning: in- en extern?
 - Scholing
- **Activiteitenplan**
 - De periode waarop het plan betrekking heeft; bij voorkeur aansluiting bij de periodisering van de beleidscyclus die voor het schoolplan geldt
 - Globaal meerjarenplan voor kwaliteitszorg rekening houdend met schoolplan, organisatie externe feedback (critical friends, visitaties etc) en beoordelingen door de inspectie
 - Welke activiteiten vinden jaarlijks plaats, welke tweejaarlijks, welke vierjaarlijks?
 - Concreet jaaractiviteitenplan, gefaseerd naar effectieve perioden in het jaar
 - Wie is verantwoordelijk voor de uitvoering?

Wanneer en hoe evalueren we het beleid? (Check)

Voor de Check-fase vormen tussentijdse diagnoses een belangrijke input. In die fase wordt nagegaan of de doelen van het kwaliteitsbeleidsplan zijn bereikt en of de resultaten voldoen aan de gestelde eisen.

Bouwsteen 3 Interne en (zo nodig) externe evaluatie van het kwaliteitsbeleid

- **Evalueren van het kwaliteitsbeleid naar**
 - inhoud voldoet het kwaliteitsbeleid aan de criteria voor goede kwaliteitszorg en aan wettelijke criteria?
 - resultaat worden de doelen en gewenste resultaten gerealiseerd?
 - aanvaarding accepteren belanghebbenden vorm en inhoud van het kwaliteitsbeleid? *hanteerbaarheid* zijn de inspanningen in balans met de opbrengsten?

Wat gaan we nu doen? (Act)

De check-fase moet leiden tot borging of bijstelling (correcties, verbeteringen en vernieuwingen) van het kwaliteitsbeleid. Daarna begint de cyclus opnieuw bij de plan-fase

Bouwsteen 4 Borgen en verbeteren van het kwaliteitsbeleid

- verbeteracties aanpassing van het kwaliteitsbeleid
- borgingsacties handhaven van wat goed loopt in het kwaliteitsbeleid

Hulpmiddelen voor een kwaliteitsbeleidsplan

Bij de concretisering van de activiteiten in het kwaliteitsbeleidsplan is een aantal aspecten van groot belang. Het activiteitenplan moet daarom in ieder geval:

- goed geordend vastleggen welke borgings –en verbeteringsacties ondernomen worden en in uitvoering zijn
- verbeteringsacties in een handzaam format beschrijven

Activiteitenmatrix

Binnen het kwaliteitsbeleid is een groot aantal acties mogelijk, bijvoorbeeld:

- afnemen vragenlijsten
- paneldiscussies, observaties
- functioneringsgesprekken
- opbrengstanalyses
- sterkte/zwakteanalyses
- evaluaties
- (.....)

Deze acties kunnen zowel structureel uitgevoerd worden (volgens een vaste methode op vaste tijdstippen) als incidenteel (volgens een probleemafhankelijke methode op niet vastliggende tijdstippen).

De matrix hieronder ordent vooral de *vaste* kwaliteitszorgactiviteiten, die tot doel hebben de kwaliteit te borgen. In de matrix betrekken we activiteiten, periode, organisatieniveau en kwaliteitsdomein op elkaar.

Periode

Hiermee bedoelen we de periode die verloopt voordat een activiteit wordt herhaald. (vierjaarlijks, tweejaarlijks, jaarlijks, halfjaarlijks, driemaandelijks, korter)

Organisatieniveau

Activiteiten binnen de kwaliteitszorg kennen verschillende organisatieniveaus

- bovenschools niveau
- schoolniveau
- afdelings- of teamniveau
- individueel niveau van schoolleiding, leraren, leerlingen en OOP

Domein

Activiteiten kunnen betrekking hebben op verschillende domeinen.

We onderscheiden (vrij naar het INK):

- strategie en visie
- leiderschap
- organisatiebeleid in relatie tot missie en visie van de school (bijv. teamvorming)
- integraal personeelsbeleid
- middelenbeleid
- onderwijsleerprocessen en onderwijsopbrengsten (kwaliteit van leren, kwaliteit van onderwijzen)

Op de horizontale lijn komen de activiteiten geordend naar periode, op de verticale lijn naar domein.

Schoolniveau		Periode			
Domein	Activiteiten	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4
Visie en strategisch beleid					
Leiderschap					
Organisatiebeleid in relatie met missie en visie van de school					
Integraal personeelsbeleid					
Middelenbeleid					
Onderwijsleerprocessen en onderwijsopbrengsten					
Voortgang en opbrengsten van verbeteringsplannen op schoolniveau					

Op meerdere niveaus toepasbaar

De matrix is op meerdere niveaus toepasbaar. Hij kan niet alleen worden gebruikt voor de beschrijving van de activiteiten op schoolniveau, maar ook voor acties die op het niveau van team, afdeling of vakgroep worden ondernomen. Tenslotte is de matrix ook op individueel niveau te gebruiken. De invulling zal dan sterk overeenkomen met een persoonlijk ontwikkelingsplan. In hoofdstuk 5 geven we uitgewerkte voorbeelden van ingevulde matrices.

Verbeterplannen

Kwaliteitsbeleid zonder verbeteracties is ondenkbaar. Dat is een gapende open deur. Hoe je verbeteracties vormgeeft, is echter niet voor iedereen meteen duidelijk. Onderstaand format kan voor elke afzonderlijke verbeteractiviteit helderheid bieden over wat er moet gebeuren. Het format is weer gebaseerd op de PDCA-cirkel, de basis van alle acties voor kwaliteitsverbetering.

We pleiten er overigens voor de verbeteracties niet op te nemen in het kwaliteitsbeleidsplan zelf maar in de jaarlijkse activiteitenplannen. Dat zorgt voor een goede verbinding tussen kwaliteitsbeleid en schoolontwikkeling.

- **AANLEIDING VOOR HET UITVOEREN VAN DE VERBETERACTIVITEIT**

- **NAAM ACTIVITEIT**

- **OMSCHRIJVING DOELSTELLING EN GEWENSTE RESULTATEN (PLAN) DRAAGVLAK**

Op alle beleidsterreinen in de school wordt kwaliteitszorg toegepast. Kenmerkend voor kwaliteitszorg is het gebruik van de PDCA-cirkel: Plan – Do – Check – Act. Voor elke activiteit betekent dit dat aan het eind nagegaan zal worden of de doelen zijn gerealiseerd en de beoogde resultaten zijn behaald. De check zal leiden tot het borgen van datgene wat goed gewerkt heeft en het eventueel bijstellen van wat beter kan.

- **Korte omschrijving van de activiteit**

- **Doelen van de activiteit (zoveel mogelijk SMART geformuleerd: specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdgebonden)**

Niet alle doelen zijn gemakkelijk SMART te formuleren. Dat geldt m.n. voor meetbaar en specifiek. Probeer dan in ieder geval aan te geven hoe de gewenste kwaliteitsverbetering zichtbaar of merkbaar is. Is het SMART formuleren dan nog moeilijk probeer het dan met de formulering van het gewenste resultaat (zie hierna)

- **Gewenst resultaat (wanneer zijn we tevreden)**

<ul style="list-style-type: none"> • Manier waarop het resultaat wordt gemeten 			
<ul style="list-style-type: none"> • Wie betrekken we erbij 			
<ul style="list-style-type: none"> • ACTIVITEITENPLANNING EN MONITORING (DO) 			
Wie?	Wat?	Wanneer?	Monitoring?

<ul style="list-style-type: none"> • EVALUATIE ACTIVITEIT (CHECK EN ACT) 		
<ul style="list-style-type: none"> • Bepaling of gewenste doelen zijn gehaald en gewenste resultaten zijn geboekt 	Wie?	Hoe? Wanneer?
<ul style="list-style-type: none"> • Bepaling van wat geborgd moet worden 		
<ul style="list-style-type: none"> • Bepaling van wat verbeterd moet worden 		

In hoofdstuk 5 laten we zien hoe het format kan worden gebruikt bij een verbeteringsactie voor studiewijzers.

studieruimte

3.



HOE VERGROOT JE BETROKKENHEID BIJ KWALITEITSBELEID?

Tien aandachtspunten om betrokkenheid te vergroten

Ervaringen van scholen

Een kwaliteitsbeleidsplan volgens de regels der kunst op papier zetten, lukt met een beetje goede wil nog wel, maar het plan *ten uitvoer brengen* is minder eenvoudig. Het plan zo invoeren en uitvoeren dat het gaat *leven* in de hoofden en harten van alle betrokkenen is het moeilijkst. Invoeren en laten leven gaat niet vanzelf. Hoe doe je dat?

De beste manier om kwaliteitsbeleid in te voeren en te laten leven

Nu kun je beweren dat er geen beste manier bestaat en dat de school zelf besluit wat in de gegeven omstandigheden het beste is. Dat is echter iets te vrijblijvend. Natuurlijk leiden vele wegen naar Rome, maar wel naar Rome en niet naar Stockholm. Dus welke weg een school ook inslaat, het doel zal min of meer bekend moeten zijn. Anders begint een zoektocht met onbekende bestemming en niets is zo demotiverend als dat. Alleen met een duidelijk doel voor kwaliteitsbeleid voor ogen is het mogelijk door te gaan en acties af te maken. **Hebben degenen die kwaliteitszorg initiëren geen helder beeld van wat ze willen bereiken, dan dreigen incidentele verbeteracties als ongeleide projectielen verkeerde doelen te treffen.**

Een helder doel alleen is niet voldoende. Kwaliteitszorg is een zaak van allen, in

het bijzonder van leraren, leerlingen en ouders. Daarom is het zo belangrijk dat alle betrokkenen zich mede-*eigenaar* voelen van het kwaliteitsbeleid. Zonder hun *commitment* dreigt kwaliteitsbeleid uitsluitend een bezigheid voor het management te worden. En dat is nu precies wat veel schoolleiders vrezen. Hoe kunnen zij dit scenario voorkomen?

In het Q5-project hebben we veel praktijkervaring opgedaan met het vergroten van betrokkenheid bij kwaliteitszorg. Uit succesvolle praktijkervaringen hebben we tien aandachtspunten afgeleid.

1. Belang uitdragen: leiderschap met lef

Van schoolleiders mag worden verwacht dat ze initiatieven ontplooiën, de leiding nemen. Ze worden niet voor niets schoolleiders genoemd. Leidinggeven hoeven ze echter niet alleen te doen. Leiderschap in de school is iets anders dan de optelsom van de activiteiten van individuele leidinggevendenden. Als niet alle leidinggevendenden in de school gezamenlijk uitdragen dat de ingezette koers de moeite waard is en een zichtbare eindbestemming heeft, ontstaan er al snel problemen.

Voor het uitdragen van beleid is soms durf nodig, leiderschap met lef. Het is daarom niet verstandig de vormgeving van kwaliteitsbeleid over te laten aan een kwaliteitszorgmedewerker. Beleidsvorming is een kerntaak van de schoolleiding.

2. Koers zoeken: open communicatie over het doel van kwaliteitsbeleid

Wil kwaliteitsbeleid succesvol zijn dan is draagvlak, ofwel eigenaarschap, onontbeerlijk. Dat hebben we in het voorgaande al enkele malen benadrukt. Een systeem dat niet op de steun van de meerderheid van de betrokkenen kan rekenen, zal al gauw als ‘een speeltje’ van het management of een kwaliteitsfunctionaris worden gezien en blijven hangen in de uitvoering.

Bij het creëren van draagvlak staat communicatie centraal. Beleidsplannen kunnen lang een geheim leven leiden in directie- en staffburelen, maar er komt een moment dat ze moeten worden omgezet in actieplannen en directe consequenties gaan hebben voor het dagelijks werk van medewerkers. Onduidelijkheid is dan buitengewoon improductief. ‘Wat hangt er nu weer boven ons hoofd’, denken medewerkers. Ze gaan in verzet of vertonen een BOHICA-reactie (*Bend over, here it comes again*: Bukken! daar heb je weer een plan van het management).

Een zo groot mogelijke openheid is dus vereist over:

- de achtergrond van het kwaliteitsbeleidsplan, met wellicht verwijzing naar enige concrete problemen waar iedereen last van heeft en waarvoor naar

verbetering wordt gezocht (Dat kan zorgen voor meer actiebereidheid op het moment dat het nodig is)

- de besluitvorming
- het tijdpad
- het taakbeleid
- ondersteuning
- de methode

Communiceren over kwaliteitsbeleid is niet hetzelfde als een beleidsplan schrijven en in de postvakken leggen. Een communicatieplan kan helpen voorkomen dat het communiceren te laat de aandacht krijgt en pas als het beleidsplan in de hoofden van de directie volledig is gerijpt ‘nog even’ gecommuniceerd wordt naar het personeel.

Communiceren is bij voorkeur interactief, geeft iedereen die dat wil gelegenheid om commentaar en suggesties te leveren. Daarom vatten we communiceren ruim op, ook studiedagen, werkconferenties, werkbezoeken aan andere scholen en studiereizen vallen eronder.

3. Maak het beleid een zaak van allen

Wat een school onder kwaliteit verstaat, is de uitkomst van een dialoog van alle belanghebbenden. Daarom moeten die ook nadrukkelijk bij het kwaliteitsbeleid worden betrokken. Dat kan bijvoorbeeld door ouders, leerlingen en medewerkers over dezelfde onderwerpen te bevragen en verschillen en overeenkomsten in oordelen met hen te bespreken. Nog vruchtbaarder blijkt het als ze ook samen in gesprek gaan over die oordelen en naar oplossingsrichtingen zoeken. In hoofdstuk 5 geven we voorbeelden van instrumenten en werkwijzen voor een succesvolle aanpak.

4. Gebruik wat al in huis is

Veel scholen hebben meer gegevens uit rapporten en uitkomsten van onderzoeken in huis dan ze zelf beseffen. Een inventarisatie van wat er al ligt, is daarom geen overbodige luxe. Alle scholen beschikken over inspectiegegevens (PKO- en JO-rapporten, IDU-gegevens, Opbrengstenkaart) en de ranglijsten van *Trouw* en *Elsevier*.

Daarnaast ligt bij veel scholen een SWOT-analyse op de plank, imago-onderzoeken, resultaten van enquêtes (waar vaak nog niets mee is gedaan), onderwijsjaarverslagen en Arbo-onderzoeken.

Inmiddels heeft een aanzienlijk aantal scholen ervaring met visitaties en feedback van *critical friends*. Ook die opbrengsten kunnen worden gebruikt bij de opzet van verbeteracties.

Het loont de moeite dit soort materiaal te inventariseren en te bezien hoe het kan worden gebruikt.

5. Verbind kwaliteitsbeleid met personeelsbeleid: de deuren open

Het schone streven van elk kwaliteitsbeleid is scholen tot lerende organisaties te maken. Dat is gemakkelijker gezegd dan gedaan. Organisaties bestaan uit mensen en lerende organisaties dus uit mensen die gezamenlijk leren. **Om gezamenlijk leren te verwezenlijken, is het belangrijk aan te sluiten bij de vormgeving van integraal personeelsbeleid**, waar alle scholen druk mee bezig zijn.

Personeelsbeleid kent veel facetten. Wij willen daar vooral de functionerings-, voortgangs-, aandachts- en beoordelingsgesprekken uitlichten. Deze gesprekken hebben met elkaar gemeen, dat ze min of meer gestructureerd de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers binnen de kaders van de school als onderwerp hebben.

De gesprekken winnen aan waarde als ze gebaseerd zijn op data en er een zelfevaluatie aan vooraf gaat. In feite ontstaat zo een individuele PDCA-cirkel: eerst zelf beoordelen wat goed en minder goed gaat, daar feedback op krijgen en verbetering plannen.

Er is een interessante praktijk aan het ontstaan van gesprekken, waarin gegevens uit leerling-evaluaties, 360-graden feedback, leeropbrengsten van leerlingen en observaties van lessen een rol spelen. De ervaring met deze aanpak is over het algemeen positief, zeker bij de medewerkers die zich als professional serieus genomen voelen. Als de gespreksresultaten hun weerslag vinden in een goed uit te voeren persoonlijk ontwikkelingsplan, zijn de gesprekken een zeer sterke impuls voor kwaliteitsverbetering.

De deuren open, dat werkt ook goed. Daarom zijn *intervisiebijeenkomsten*, waarin medewerkers zelf zoeken naar oplossingen voor de ervaren problemen, minstens zo'n sterke aansporing voor kwaliteitsontwikkeling.

6. Vraag het de leerling

Het lijkt geen twijfel dat de opinies, suggesties en ideeën van leerlingen tot de krachtigste stimulansen behoren om de kwaliteit van een school te verbeteren. Dat is ook geen wonder. Intuïtief weet iedereen, dat de kwaliteit van een school in hoofdzaak wordt afgemeten aan de kwaliteit van de leerprocessen en leeropbrengsten van leerlingen. Wat ligt er dan meer voor de hand dan leerlingen te vragen hoe het met hun ontwikkeling is gesteld of, in kwaliteitszorgtermen, hoe het met de kwaliteit van leren staat.

Leerlingen kunnen op een onbevangen, eerlijke manier buitengewoon adequate feedback geven. Ze hebben vaak de natuurlijke neiging de sterke kanten van de school en de medewerkers te benadrukken. Dat blijkt telkens weer, zoals ook steeds weer blijkt dat de meeste leraren erg geïnteresseerd zijn in die feedback.

Vragenlijsten zijn niet de enige manier om de opvattingen van leerlingen te verzamelen. Leerlingenpanels, observaties, jeugdinspecties, verbeelding van sterke en zwakke kanten in foto- en videoproducties en de verwerking van de opvattingen van leerlingen in een schooldocumentaire geven minstens zulke krachtige informatie.

Leerlingen hebben vaak concrete ideeën om verbeteringen aan te brengen. Het ligt dan ook voor de hand ze niet alleen te betrekken bij het *beoordelen* van kwaliteitsaspecten in de school, maar ze ook in te schakelen bij de *verbeteringsprocessen* zelf, ze deel te laten uitmaken van de kwaliteitscyclus van kwaliteit bepalen, bewaken, evalueren, borgen en verbeteren.

7. Sluit aan bij schoolontwikkeling

Wat kan bijdragen aan betrokkenheid en eigenaarschap, is de constatering dat het bij de invoering van het kwaliteitszorgsysteem niet gaat om iets nieuws ‘wat er weer bijkomt’, maar om een systematisering van activiteiten die vaak al op een minder geplande wijze plaatsvinden. Alle scholen, zonder één uitzondering, zijn voortdurend in ontwikkeling. Ze verbeteren hun bovenbouw, wijzigen de inrichting van de onderbouw, stellen hun zorgactiviteiten bij, wijzigen het curriculum, veranderen hun personeels- en organisatiebeleid. Wat ligt dan meer voor de hand dan die ontwikkelingen te integreren in goed kwaliteitsbeleid of omgekeerd de ontwikkeling van kwaliteitsbeleid te integreren in schoolontwikkeling? Of het nu gaat om een gezamenlijk idee van de gewenste kwaliteit, het cyclisch vormgeven van verbeteringsacties, betrokkenheid van alle betrokkenen of zoeken naar data die de gewenste ontwikkelingsrichting ondersteunen, alle elementen van goed kwaliteitsbeleid zijn bruikbaar. Zo wordt kwaliteitsbeleid geen last maar een lust.

8. Hou het eenvoudig

Het valt niet altijd mee door de bomen het bos te blijven zien. Daarom is een helder beeld nodig van waar het in kwaliteitszorg in essentie om gaat. Wie de volgende drie aandachtspunten voortdurend voor ogen houdt, komt ver.

Onderwijskwaliteit: kern is de kwaliteit van leerprocessen en leeropbrengsten

De voortdurende verbetering van de kwaliteit van leerprocessen en de opbrengsten daarvan vormt de focus van kwaliteitszorg in onderwijsinstellingen.

Dat kan niet te vaak worden herhaald. Om die verbetering te kunnen bewerkstelligen zijn een breed gedragen, helder beschreven visie op goed leren, leiderschap met lef, competente medewerkers en adequate middelen weliswaar noodzakelijk, maar aandacht voor verbetering van leerprocessen vormt het vertrekpunt. Hoe logisch dit ook klinkt, in de dagelijkse praktijk van kwaliteitszorg is er vaak maar betrekkelijk weinig aandacht voor en wordt de kwaliteit van leerprocessen te gemakkelijk vereenzelvigd met de kwaliteit van onderwijsprocessen.

Onderwijskwaliteit: een permanente dialoog

Onderwijskwaliteit wordt bepaald in een voortdurende dialoog tussen belanghebbenden. Tot die belanghebbenden behoren in ieder geval docenten, leerlingen en ouders. Dat ook de overheid zich in die dialoog mengt, behoeft nauwelijks betoog. Omdat de opvattingen van belanghebbenden aan voortdurende verandering onderhevig zijn, is onderwijskwaliteit niet een *statisch* maar een *dynamisch* begrip. Regelmatig is daarom reflectie nodig op de verlangde kwaliteit van scholen.

Systematische zelfevaluaties met externe feedback

Het systematisch uitvoeren van zelfevaluaties, waarbij alle geledingen betrokken zijn, en externe feedback op die evaluaties, vormen de kern van elk kwaliteitszorgsysteem. In veel gevallen zal de overheid bij de externe feedback betrokken zijn, maar regelmatige verrijking daarvan door audits en visitaties door experts en collega's is noodzakelijk.

9. Gebruik succes op één terrein om succes elders te genereren

Het is niet zo vreemd dat leraren zich van tijd tot tijd afvragen wat zij nu eigenlijk hebben aan kwaliteitszorg, of zij er beter van worden. Het kan daarom verstandig zijn te beginnen met verbeteringsacties waar vooral leraren rechtstreeks baat bij hebben. Zeker als die verbeteringen ook gunstig zijn voor leerlingen, gaan leraren en leerlingen inzien dat iedereen voordeel heeft bij het verbeteren van kwaliteit.

10. Hou voor ogen: al doende leert men

Geen manier om kwaliteitsbeleid te ontwikkelen werkt altijd op alle scholen. In de praktijk passen scholen verschillende ontwikkelingsstrategieën toe die afzonderlijk, maar ook in combinatie met elkaar, voorkomen. In de praktijk hebben we de volgende aanpakken zien werken.

Vanuit concrete problemen

Kwaliteitszorg heeft altijd betrekking op beleidsaspecten. Omdat die aspecten

idealiter samenhang hebben, is kwaliteitszorg in theorie altijd integraal: alle beleidsaspecten worden in onderlinge samenhang beoordeeld. Deze op zichzelf logische eis vormt voor veel scholen echter een forse blokkade om kwaliteitszorg volgens de regelen der kunst te ontwikkelen.

De vrees voor een tijdrovende en papierverslindende activiteit zit er (en niet ten onrechte) diep in. Veel scholen kiezen daarom intuïtief voor een benadering waarbij ze jaarlijks enige concrete verbeteracties uitvoeren, op gebieden die in de school als knelpunt worden ervaren. Het draagvlak is groot en succes betrekkelijk snel te realiseren. Nadat voldoende ervaring is opgedaan, wordt het kwaliteitszorgsysteem verder opgebouwd.

Sommige schoolleiders aarzelen om verbeteracties onder de noemer kwaliteitszorg te brengen. Pas als een paar verbeteracties zijn geslaagd, laten ze de kwaliteitszorgaap uit de mouw komen. Ze zijn bang dat alleen al het te vroeg noemen van het begrip kwaliteit tot onnodige weerstanden leidt. Anderen vinden juist dat je duidelijk moet zijn in wat je wilt. Zij starten duidelijk gemarkeerd, bijvoorbeeld door in kaart te brengen hoe het met de kwaliteitszorg op school is gesteld en hoe die er idealiter uit zou moeten zien.

Eerst ervaring opdoen in delen van de school

Velen zien integrale, systematische kwaliteitszorg als iets belastends en bureaucratisch. Ze beginnen voorlopig liever in die delen van de school, waar ze intuïtief een gebrek aan kwaliteit vermoeden of juist daar waar ze succes denken te kunnen boeken.

Vanuit een duidelijke beleidskeuze voor kwaliteitsbeleid

Scholen beginnen om externe en interne redenen met kwaliteitszorg. De belangrijkste externe redenen zijn de invloed van het regulier schooltoezicht door de inspectie en de toenemende concurrentie van andere scholen. De belangrijkste interne redenen zijn de huidige onderwijsinnovaties, de ontwikkeling van modern personeelsbeleid en de wens om de organisatie om te vormen tot een lerende organisatie.

Leren door doen

Hoe men kwaliteitsbeleid ook ontwikkelt, het belangrijkste blijkt steeds gewoon beginnen. Al doende leert men, zeker als dat gebeurt in netwerken, waarin feedback op elkaars ontwikkeling mogelijk is.

4.



KWALITEITSZORG SYSTEMATISEREN EEN VOORBEELDPLAN

We willen het niet laten bij contouren van systematisch kwaliteitsbeleid. Daarom geven we hier een voorbeeld van een kwaliteitsbeleidsplan, gebaseerd op het gedachtegoed uit deze brochure en op ervaringen in de praktijk. Wie nog meer inspiratie zoekt, kan terecht op de site van Q5.

Voor het plan nemen we een fictieve school in gedachten, die veel overeenkomsten vertoont met andere scholen in het voortgezet onderwijs: het Q5-college.

Karakterisering Q5-college

Het Q5-college is een algemeen bijzondere school voor voortgezet onderwijs in een middelgrote stad. De school telt 2250 leerlingen. In de stad zijn ook scholen van andere denominaties, die geheel of gedeeltelijk hetzelfde onderwijsaanbod hebben.

Het Q5-college bestaat uit:

- vwo (gymnasium en atheneum) (480 leerlingen)
- havo (520 leerlingen)
- vmbo (tl, gl en kbl en bbl, in drie sectoren) (1100 leerlingen)
- praktijkonderwijs (Pro) (150 leerlingen)
- de school heeft een lwoo-licentie

Het Q5-college beschikt over drie moderne vestigingen (vwo-havo, vmbo en

Pro). De school wordt bestuurd door een eenhoofdig college van bestuur. Het toezicht op het CvB berust bij een raad van toezicht. De vestigingen zijn binnen gestelde kaders zo autonoom mogelijk. De vestigingsdirecteuren zijn integraal verantwoordelijk voor de ontwikkeling en uitvoering van hun beleid. Met uitzondering van het Pro kennen de vestigingen teams die verantwoordelijk zijn voor onderwijs, begeleiding en leeropbrengsten. Per vestiging bestaan vakgroepen, die in de organisatie ondergeschikt zijn aan de teams.

Missie

Het Q5-college wil leerlingen van alle levensovertuigingen toelaten, actief met verschillende levensovertuigingen omgaan, een ware ontmoetingsschool zijn. Het Q5-college wil leerlingen boeien en uitdagen het beste van zichzelf te geven. Het streeft naar leeropbrengsten van hoog niveau. Om dat mogelijk te maken, is een pedagogisch klimaat nodig dat zich kenmerkt door veiligheid en duidelijkheid. Leerlingen worden waar mogelijk aangesproken op hun eigen verantwoordelijkheid.

Het Q5-college wil de leerlingen goed begeleiden bij het omgaan met persoonlijke of sociale problemen, bij leerproblemen en bij studie- en beroepskeuze. Het Q5-college streeft naar een brede algemene vorming. Daarom voorziet de school in een rijk aanbod van buitenlesactiviteiten.

Kwaliteitsbeleid

Het Q5-college doet veel aan het verbeteren van de kwaliteit, maar dat gebeurt nog te veel op een informele en impliciete manier. De inspectie heeft dat ook geconstateerd en acht daarom het kwaliteitsbeleid van de school nog niet voldoende.

Bij gebrek aan systematisch verzamelde gegevens is horizontale verantwoording nauwelijks mogelijk. Ook de verticale verantwoording ondervindt daardoor problemen.

Systematisering van het kwaliteitsbeleid is daarom nodig en daarbij helpt dit kwaliteitsbeleidsplan.

Inhoud van het kwaliteitsplan

1. Uitgangspunten
2. Kwaliteitsbeleid Q5-college
 - a. Doelen en opbrengsten van het kwaliteitsbeleid
 - b. Kader
 - c. Methoden en instrumenten
 - d. De inrichting van de kwaliteitszorg
 - e. Randvoorwaarden
 - f. Evaluatie, borging en verbetering van het kwaliteitsbeleid
3. Activiteitenplan

1. Uitgangspunten

Het Q5-college wil een verantwoord maar handzaam kwaliteitsbeleid, met duidelijk doelen en een cyclisch karakter. Het beleid moet uitgaan van de missie van het Q5-college en van de ervaringen die de school al heeft opgedaan. Bovendien moet het aansluiten bij het schoolplan en de jaarlijkse schoolontwikkelingsactiviteiten.

Kern

Het Q5-college wil in het plan de kwaliteit van leren en leeropbrengsten centraal stellen. De school hecht eraan de tevredenheid van leerlingen, medewerkers en ouders regelmatig na te gaan. De school ziet leerlingen en leraren als de belangrijkste kwaliteitsdragers. Daarom hebben functioneringsgesprekken en POP-gesprekken een centrale plaats in het kwaliteitsbeleid.

Aan het eind van elke (vierjaarlijkse) schoolplanperiode wil het Q5-college een schoolbrede zelfevaluatie uitvoeren en de uitkomsten daarvan voorleggen aan een collegiale visitatiecommissie.

De uitkomsten van zelfevaluatie en visitatie vormen de input voor de nieuwe periode van het schoolplan.

Verskillende niveaus

Het beleid moet aangrijpen op verschillende niveaus, dat van de school, de teams en de individuele medewerker.

Planvorming

Het Q5-college ontwikkelt zich op basis van het schoolplan, waarop jaarlijkse activiteitenplannen voor vestigingen en teams zijn gebaseerd. Het Q5-college wil het kwaliteitsbeleid sterk laten aansluiten bij deze plannen.

Aansluiten bij het inspectiekader

Het kwaliteitsbeleid moet aansluiten bij de eisen die de inspectie stelt. Zie daarvoor het schema op pagina 19.

De inspectie ziet zelf in haar toezicht toe op de volgende kwaliteitsaspecten

- Opbrengsten
- Inrichting van het onderwijs
 - Leerstofaanbod
 - Pedagogisch handelen
 - Didactisch handelen
 - Actieve en zelfstandige rol van de leerling
- Leerlingenzorg

Visie op kwaliteitszorg

Het Q5-college ziet kwaliteitszorg als een geheel van activiteiten dat erop is gericht om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren, zoals verwoord in het algemene doel en de drie opdrachten van de school. Dit houdt in: de kwaliteit bepalen, onderzoeken, ontwikkelen, borgen en hierover verantwoording afleggen.

Het Q5-college onderscheidt de volgende functies van kwaliteitszorg:

- **Zwakke plekken signaleren:** onderzoek van de kwaliteit dient eventuele zwakke plekken zo snel mogelijk aan het licht te brengen. Onderkennen is immers de eerste stap naar verbetering.
- **Ontwikkelen en borgen:** kwaliteitszorg betekent enerzijds het stellen van doelen, om het onderwijs en de ondersteunende terreinen te ontwikkelen en te verbeteren. Anderzijds betekent kwaliteitszorg dat ontwikkelingen en verbeteringen geborgd dienen te worden en dat de basiskwaliteit gegarandeerd wordt (ook door 1, zwakke plekken signaleren en verbeteren).
- **Verantwoorden:** scholen zijn maatschappelijke instellingen met een publieke financiering. Daarom moet de school aantonen dat goed met de publieke middelen is omgegaan, ten gunste van de juiste gebruikers. Kwaliteitszorg is er op gericht deze verantwoording transparant en betrouwbaar vorm te kunnen geven.

Het Q5-college vindt dat kwaliteitszorg op deugdelijkheid getoetst moet worden aan de volgende criteria.

Kwaliteitszorg moet doelgericht zijn

Kwaliteitszorg moet gerelateerd zijn aan de algemene en strategische doelen van de school, dus een bijdrage leveren aan de kwaliteit die de school wil nastreven. Kwaliteitszorg krijgt daarmee richting, zodat de energie wordt besteed aan de goede (belangrijkste) dingen. Doelgericht houdt *ook* in dat kwaliteitszorg voldoet aan de doelen voor goede kwaliteitszorg (zwakke punten verbeteren, ontwikkelen, borgen en verantwoorden).

Kwaliteitszorg moet cyclisch zijn

Kwaliteitszorg dient aan te sluiten bij de natuurlijke cycli die de school doorloopt. Een van deze cycli is het schooljaar, waarvoor een plan wordt gemaakt en waarin leerlingen gedurende een jaar worden opgeleid en waarin (binnen dat jaar) resultaten dienen te worden geboekt. Een andere cyclus is de meerjaren beleidscyclus, waarin meestal een schoolplan wordt gemaakt voor een periode van vier jaar en daarin wordt uitgevoerd, geëvalueerd en bijgesteld. Ook verbeteringsacties moeten cyclisch van opzet zijn, bij voorkeur op basis van SMART² geformuleerde verbeterdoelen.

Kwaliteitszorg moet systematisch zijn

Het systematisch vormgeven van kwaliteitszorg wil zeggen dat de cyclus of cycli waarin wordt gewerkt, systematisch worden gepland en uitgevoerd, volgens afgesproken processen en procedures. Dit geeft aan welke activiteiten wanneer door wie worden uitgevoerd, met welke methoden en instrumenten en op welk niveau ze betrekking hebben (school, afdeling, individu).

Kwaliteitszorg moet integraal zijn

Scholen bestaan uit een complex van processen en verschillende groepen van betrokkenen (in en om de school). Verschillende beleidsterreinen en verschillende betrokkenen hebben op allerlei wijze samenhang met elkaar. De verbindende schakel daarbij is het primaire proces, het onderwijs. De andere processen en alle betrokkenen staan hieraan ten dienste. Goede kwaliteitszorg dient deze samenhang zichtbaar te maken en de relaties tussen het primaire proces, de verschillende betrokkenen en allerlei andere processen te versterken. Ook missie en visie, leer- en onderwijsprocessen en opbrengsten moeten op elkaar worden betrokken.

2. Kwaliteitsbeleid Q5-college

2.1 Wat wil het Q5-college met het kwaliteitsbeleid?

Het Q5-college *beoogt* met kwaliteitsbeleid

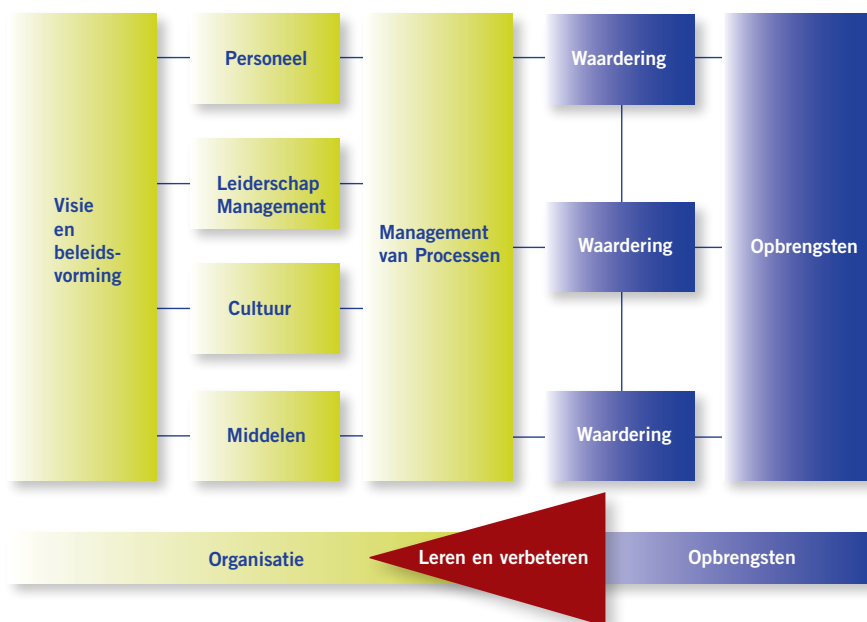
- de kwaliteit van de school te verantwoorden
- de kwaliteit van de school te verbeteren
- belanghebbenden over de kwaliteit van de school te informeren

Het Q5-college is *tevreden* over het beleid als

- jaarlijks verzamelde gegevens en oordelen in een onderwijsjaarverslag zijn opgenomen
- voor alle betrokkenen zichtbaar en merkbaar gewerkt wordt aan de verbetering en ontwikkeling van de school
- belanghebbenden betrouwbare informatie ontvangen over de kwaliteit van de school

2.2 Kader voor het kwaliteitsbeleid

Het Q5-college kiest als belangrijkste kader voor het kwaliteitsbeleid het INK-managementmodel. Dat leent zich uitstekend als ordeningskader voor kwaliteitszorgactiviteiten.



Het model maakt de samenhang tussen verschillende activiteiten zichtbaar en voorkomt dat bepaalde domeinen over het hoofd worden gezien. Het Q5-college wil niet alleen aansluiten bij het waarderingskader van de inspectie, daarin komen lang niet alle beleidsdomeinen aan de orde.

Daarnaast kiest het Q5-college ervoor de vijf Q5-vragen mede als leidraad te nemen:

1. Doen we de goede dingen?
2. Doen we die dingen goed?
3. Hoe weten we dat?
4. Vinden anderen dat ook?
5. Wat gaan we nu doen?

In het INK-model vindt men vraag 1 terug in het gebied Visie en beleidsvorming, vraag 2 in de gebieden Leiderschap en management, Personeel, Cultuur, Middelen en Management van processen, vraag 3 in de gebieden Waardering en Opbrengsten en vraag 5 bij Leren en verbeteren.

Vraag 4 komt terug bij het voornemen van het Q5-college minstens elke vier jaar een schoolbrede zelfevaluatie over alle domeinen uit te voeren en de uitkomsten daarvan voor te leggen aan een collegiale visitatiecommissie.

2.3 Methoden en instrumenten

Instrumentarium

Q5-college kiest niet voor één enkel instrument maar voor een *instrumentarium* dat kwaliteit kan meten of zichtbaar maken. Bijvoorbeeld zelfevaluaties, observaties, evaluatieinstrumenten primair proces ontwikkeld door John MacBeath, data-analyse, panelbesprekingen, checklists, functionerings- en POP-gesprekken, vragenlijsten en methoden voor leerlingparticipatie).

Minstens eenmaal in de vier jaar betreft de school externe beoordelaars bij de kwaliteitszorg.

Schoolportfolio

De school kiest voor een schoolportfolio waarin alle gegevens vanuit kwaliteitszorgactiviteiten in samenhang worden vastgelegd. Eenmaal in de vier jaar worden de gegevens gebruikt voor een schoolbrede zelfevaluatie, waarin alle beleidsdomeinen in samenhang worden geëvalueerd. Het portfolio volgt de gebieden van het INK-managementmodel en de Q5-vragen:

Doen we de goede dingen?

- Kwaliteitszorgactiviteiten op het gebied van visie en beleidsontwikkeling

Doen we die dingen goed?

- Kwaliteitszorgactiviteiten op het gebied van
 - leiderschap en management
 - schoolklimaat
 - processen (met name onderwijs- en leerprocessen)
 - personeelsbeleid
 - middelen

Hoe weten we dat?

- Waardering van belanghebbenden
- Opbrengsten

Wat gaan we nu doen?

- Vaststellen van ondernomen verbeter- en borgingsacties

Criteria voor keuze instrumentarium

Voor een verantwoorde keuze van het instrumentarium hanteert het Q5-college de volgende criteria:

Dekking

- Zijn voor alle beleidsterreinen een of meer instrumenten beschikbaar?
- Is de relatie met het inspectiekader helder?
- Ligt de focus vooral op leer- en onderwijsprocessen en de opbrengsten daarvan?

Systematisch en cyclisch werken

- Maakt het instrumentarium systematisch en cyclisch werken mogelijk?
- Legt het instrumentarium verbinding tussen missie en visie van de school, processen en opbrengsten?
- Betreft het alle interne stakeholders? (bestuur, directie, leraren, ouders en leerlingen)
- Voorziet het in een externe blik? (scholen, collega's, experts, samenleving)

Flexibiliteit

- Maakt het instrumentarium schoolspecifieke aanpassingen mogelijk?
- Bestaat er voldoende variatie in werkwijzen en methoden?

Hanteerbaarheid

- Is het instrumentarium in eigen beheer te hanteren?
- Is adequate automatisering mogelijk?
- Zijn vragenlijsten vlot af te nemen? Zijn steekproeven mogelijk?
- Zijn de kosten te beheersen?

2.4 De inrichting van de kwaliteitszorg

Periodisering

Het plan bestaat een periode van vier jaar, gekoppeld aan de cyclus die geldt voor het schoolplan. Daarbinnen vinden sommige activiteiten elke twee jaar plaats, andere elk jaar en weer andere meerdere malen per jaar. In het activiteitenplan staat die frequentie aangegeven. In loop van die vier jaar moeten alle beleidsdomeinen minstens één maal aan een evaluatie onderworpen zijn geweest.

Elke periode van vier jaar sluit af met een schoolbrede zelfevaluatie waarvan de uitkomsten worden voorgelegd aan een collegiale visitatiecommissie.

Organisatieniveau

Kwaliteitszorgactiviteiten vinden plaats op schoolniveau (resultaten van de vestigingen), op vestigingsniveau (resultaten van teams en vakgroepen) en op individueel niveau (docenten).

Onderscheid in verbeteracties en borgingsacties

Het plan maakt onderscheid in verbeteracties, gewoonlijk gekoppeld aan schoolontwikkeling, en borgingsacties.

Verantwoordelijkheid voor de uitvoering

De inrichting, uitvoering en de evaluatie van de kwaliteitszorg vindt onder rechtstreekse verantwoordelijkheid van de schoolleiding plaats. Het CvB is verantwoordelijk voor kwaliteitszorg op schoolniveau, de vestigingsdirecteuren voor dat op vestigingsniveau en team- en vakgroepsleiders voor kwaliteitszorg op team- en vakgroepniveau.

Ondersteuning door medewerkers kwaliteitszorg

Elke vestiging beschikt voor één dag in de week over een medewerker kwaliteitszorg die de leidinggevende ondersteunt. Een van de medewerkers kwaliteitszorg heeft een dag extra om de activiteiten voor het CvB te coördineren.

De medewerkers hebben de volgende *ontwikkelingstaken*:

- Jaarlijks evalueren en (doen) bijstellen van het kwaliteitsbeleid
- Bijhouden van relevante ontwikkelingen op het gebied van kwaliteitszorg en inspectietoezicht
- Indien nodig: volgen van (na)scholingsactiviteiten

De medewerkers hebben de volgende *uitvoeringstaken*:

- Uitzetten van onderzoeken onder leerlingen, ouders, leraren en afnemende scholen
- Analyseren van de uitkomsten van de onderzoeken
- Organiseren en (mee) uitvoeren van opbrengstanalyses

- (Doen) verzamelen van gegevens betreffende de bedrijfsvoering zoals beschreven in het kwaliteitsbeleid
- Voorbereiden en (mee) uitvoeren van consentgesprekken over de analyses
- Mede vormgeven van cyclische verbeteringsacties (bij voorkeur in PDCA-cirkels)
- Voorbereiden en doen uitvoeren van een vierjaarlijkse schoolzelfevaluatie
- Voorbereiden bijeenkomsten van de werkgroep en kwaliteitszorg

Werkgroepen kwaliteitszorg

Elke vestiging heeft een werkgroep kwaliteitszorg, waarin in ieder geval zitting hebben:

- een teamleider
- twee docenten
- een leerling
- (indien mogelijk) een ouder

De werkgroep adviseert de vestigingsleiding over ontwikkeling en uitvoering van de kwaliteitszorg.

2.5 Randvoorwaarden

Het Q5-college houdt bij de inrichting en uitvoering van het kwaliteitsbeleid rekening met randvoorwaarden op het gebied van taakbeleid en budgettering. De werkzaamheden van de werkgroepleden zijn opgenomen in het taakbeleid van de school. Scholing is mogelijk.

De kosten voor de inrichting en de uitvoering van het beleid worden in de begroting opgenomen.

Jaarlijks is per vestiging 1000 euro beschikbaar. Op schoolniveau komt daar jaarlijks 2000 euro bij voor de uitvoering van een vierjaarlijkse collegiale visitatie en 1500 euro voor een abonnement op ICT-ondersteuning voor het uitzetten van vragenlijsten.

2.6 Evaluatie, borging en verbetering van het kwaliteitsbeleid

Jaarlijks wordt het kwaliteitsbeleid geëvalueerd. De medewerkers kwaliteitszorg bereiden die evaluatie voor. De uitvoering en opbrengsten van het jaaractiviteitenplan voor kwaliteitszorg vormen het belangrijkste onderdeel. De criteria voor goed kwaliteitsbeleid zijn daarbij de belangrijkste evaluatiecriteria. Om de twee jaar vindt een evaluatie plaats van het bereiken van de doelen van het kwaliteitsbeleid. Elke vier jaar worden de visie op en de doelen van kwaliteitsbeleid geëvalueerd

3. Activiteitenplan

3.1 Vierjaarlijks activiteitenplan gericht op schoolbrede zelfevaluatie en visitatie

Om de vier jaar worden de opbrengsten van de jaarlijkse kwaliteitszorgactiviteiten, die de school heeft verzameld in een portfolio, samengevat in een zelf-evaluatierapport. Op deze zelfevaluatie volgt externe feedback in de vorm van een collegiale visitatie of een externe audit. De resultaten worden verwerkt in een nieuwe versie van het schoolplan, dat ook een doorlooptijd van vier jaar heeft. De kern van de zelfevaluatie is de vraag in hoeverre het Q5-college de eigen missie realiseert: dus doet wat het belooft.

Daarvoor worden de volgende (inspectie)onderdelen in samenhang geëvalueerd:

- De houdbaarheid van missie en visie
- Gerichtheid leiderschap en management op realiseren missie en visie
- Gerichtheid personeelsbeleid op missie en visie aan de ene kant en goed werkgeverschap aan de andere kant
- Gerichtheid schoolklimaat op missie en visie
- Middelen
- Management van processen
 - organisatiebeleid
 - pedagogisch-didactisch handelen
 - leerstofaanbod en curriculum
 - leerprocessen
 - inhoud, niveau en uitvoering van toetsen, tests, opdrachten of examens
 - leerlingenzorg en handelingsplannen
- Bedrijfsvoering
 - dagelijkse organisatie
 - onderwijstijd
 - verzuim
 - rooster
- Waardering en Opbrengsten
 - waardering van belanghebbenden (m.n. leerlingen en ouders)
 - leeropbrengsten
 - leeropbrengsten gerelateerd aan de missie
 - financiële opbrengsten
 - marktpositie

Het zijn dus ook deze onderdelen die het kwaliteitsbeleid *inhoudelijk* structureren. *Alle onderdelen* moeten dus in de vierjaarlijkse cyclus aan de orde komen, maar dit hoeft niet *elk jaar* te gebeuren.

3.2 Jaarlijkse activiteitenplannen gericht op vaste en variabele onderdelen

Niet alle onderwerpen komen dus elk jaar aan de orde. Het gaat erom vast te stellen wat in ieder geval elk jaar aan bod komt, wat elke twee jaar aan bod komt en wat een maal per vier jaar aan bod komt. Deze opzet leidt per jaar tot vaste en variabele activiteiten.

Jaarlijks komen in ieder geval de volgende onderdelen aan bod:

- opbrengsten
- schoolklimaat
- pedagogisch en didactisch handelen
- leerprocessen
- bedrijfsvoering

Tweejaarlijks:

- examen- en toetsbeleid
- leerlingenzorg
- functionerings- en POP-gesprekken (naar opbrengsten en proces)
- medewerkerstevredenheid
- waardering toeleverende en afnemende scholen
- waardering oud-leerlingen

Vierjaarlijks:

- missie
- schoolplan
- context van de school (kwaliteit toeleverende scholen, afnemende scholen, zorgstructuur, kenmerken leerlingpopulatie)
- de organisatie van de school in afzonderlijke eenheden
- curriculum (w.o. methoden, extra-curriculair aanbod)
- visie en leiderschap

3.3 Activiteitenplan structureren naar borgings- en verbeteracties

Kwaliteitszorg kent twee belangrijke functies: borgen en verbeteren

Verbeteracties

Het schoolplan van het Q5-college kent een beargumenteerde verantwoording voor de gewenste verbeteringen binnen de planperiode.

Verbeteringsacties verlopen volgens de PDCA-cyclus:

- P** Bepalen van kwaliteit en plannen van te ondernemen acties
 - Kwaliteitsbepaling bij voorkeur SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel en attractief, Realistisch, Tijdgebonden)
- D** Uitvoeren van de verbeteractie en monitoren ervan
- C** Evalueren in hoeverre de gestelde kwaliteitsverbetering is gerealiseerd (mede door gebruik te maken van de SMART-geformuleerde doelen voor

kwaliteitsverbetering)

A Vaststellen wat moet worden bijgesteld

Verbeteracties neemt het Q5-college niet op in het activiteitenplan voor kwaliteitszorg. Ze zijn integraal onderdeel van het schoolplan en de daarop gebaseerde jaarlijkse activiteitenplannen van de vestigingen, teams en vakgroepen.

Borgingsacties: bewaking van gewenste kwaliteit

Onder borgingsactiviteiten verstaat het Q5-college kwaliteitszorgactiviteiten vooral bedoeld om systematisch na te gaan of alles nog naar wens verloopt. Deze acties worden op vaststaande tijdstippen uitgevoerd. Ze vormen de kernactiviteiten van het kwaliteitsbeleidsplan.

3.4 Activiteiten structureren naar organisatieniveau

Kwaliteitszorgactiviteiten worden uitgevoerd op het niveau van de school, de vestiging, het team en de vakgroep.

Ook op individueel niveau is persoonlijke kwaliteitszorg mogelijk en wenselijk, maar hier beschrijven we uitsluitend activiteiten op school- en vestigingsniveau.

Jaarlijks		
Wat	Hoe	Wanneer
Opbrengsten	Data analyse	Begin schooljaar uitstroom Halverwege schooljaar instroom
Schoolklimaat Handhaven schoolregels	Vragenlijst ouders, leraren, leerlingen Consensus en panelbesprekingen	Einde schooljaar
Pedagogisch-didactisch handelen	Vragenlijst ouders, leerlingen en leraren Observaties Panelbesprekingen	Einde schooljaar
Leerprocessen	Registratie en analyse	Elk kwartaal
Bedrijfsvoering Ziekteverzuim Rooster Informatieverschaffing Realiseren onderwijstijd	ARBO-dienstgegevens Vragenlijst leerlingen leraren Vragenlijst leerlingen leraren Vragenlijst leerlingen leraren	Elk kwartaal Begin schooljaar Einde schooljaar Einde schooljaar
Financiële resultaten	Jaarrekening	Halverwege schooljaar

Tweejaarlijks		
(Jaar 1 en 3 van de vierjaarscyclus en jaar 2 en 4 van de vierjaarscyclus)		
Wat	Hoe	Wanneer
Afnemende en toeleverende scholen	Vragenlijsten en panels toeleverende afnemende scholen over instroom resp. uitstroom	Jaar 1 en 3 Toeleverend Jaar 2 en 4 Afnemend Oud-leerlingen Jaar 1 en 3
Didactisch handelen leraren	Observaties, vragenlijsten leerlingen en leraren, kijkwijzers, competentiescan. Intervisie Kleine evaluatie-instrumenten	Jaar 2 en 4 (begin van het jaar)
Leerlingenzorg Handelingsplannen	Vragenlijst leerlingen, leraren ouders en externen	Jaar 2 en 4 (begin jaar)
Toets- en examenbeleid	Vragenlijsten, toetsanalyses, beoordelingskenmerken	Jaar 1 en 3 (einde jaar)
Functioneringsgesprekken en POP's	Vragenlijsten en gesprekken Opbrengstanalyse	Jaar 2 en 4 (einde jaar)

Vierjaarlijks		
Wat	Hoe	Wanneer
Schoolplan	Nagaan of doelen schoolplan zijn gerealiseerd, gebruik makend van de verzamelde evaluatiegegevens	Jaar 4
Contextevaluatie	Data-analyse	Jaar 4
Schoolzelfevaluatie en externe feedback	Zelfevaluatie rapport	Jaar 4
Curriculumevaluatie	Evaluatieformat in te vullen door secties	Jaar 2
Buitenlesactiviteiten	Document analyse, vragenlijsten	Jaar 1
Leiderschap en visie	Documentanalyse, vragenlijsten, functioneringsgesprekken, etc.	Jaar 3
Organisatie in eenheden	Documentanalyse, vragenlijsten	Jaar 1

Het spreekt vanzelf dat de diverse vragenlijsten zo veel mogelijk tot één vragenlijst worden samengevoegd en op hetzelfde moment worden afgenomen. Bovenstaande activiteiten worden op gelijke wijze op alle vestigingen uitgevoerd. Verzameling van de gegenereerde gegevens levert het beeld op schoolniveau op.

Activiteiten op team- of vakgroepniveau worden in de afzonderlijke deelplannen opgenomen, maar moeten wel passen in bovenstaand activiteitenplan.

Tenslotte: de verbinding met personeels- en organisatiebeleid

Het lijkt geen twijfel dat leraren belangrijke kwaliteitsdragers zijn. Zonder hun betrokkenheid is kwaliteitsbeleid onmogelijk. Een nauwe verbinding met het personeelsbeleid ziet het Q5-college daarom als noodzakelijk. Een aantal onderdelen van personeelsbeleid is in het bijzonder van belang:

- Vorm en inhoud van functionerings- en beoordelingsgesprekken
Het Q5-college neemt zich voor in de functioneringsgesprekken data in te brengen vanuit het kwaliteitszorgbeleid. Leeropbrengsten, leerlingevaluaties, resultaten van lesobservaties en bijdragen aan het realiseren van de missie van de school maken daarvan prominent deel uit. De invoering van de wet BIO zal hier nadrukkelijk bij worden betrokken.
- Medewerkerstevredenheid

De tevredenheid van de medewerkers over de kwaliteit van de arbeidsorganisatie en de aansturing daarvan vormt een belangrijk onderdeel van systematisch kwaliteitsbeleid

5.



VOORBEELDEN, WERKWIJZEN EN HULPMIDDELEN

In dit hoofdstuk bespreken we de volgende praktische voorbeelden, werkwijzen en instrumenten voor de ontwikkeling van systematisch kwaliteitsbeleid. Ze zijn eventueel in combinatie met elkaar te gebruiken.

1. Checklist kwaliteitsbeleid

De checklist, gebaseerd op de criteria voor goed kwaliteitsbeleid zoals geformuleerd in hoofdstuk 1, geeft de gebruiker snel een idee hoe het er met het kwaliteitsbeleid op school voorstaat.

2. Uitgewerkte activiteitenmatrix kwaliteitsbeleid

De matrix uit hoofdstuk 2 ordent de activiteiten naar domein en naar frequentie. We geven een voorbeeld van hoe zo'n matrix in de praktijk kan worden ingevuld.

3. Voorbeeld verbeterplan

Kwaliteitsbeleid vormgeven zonder verbeterplannen is als voetballen zonder bal. Voor dit voorbeeld maken we gebruik van het format uit van pagina 28.

4. Zelfevaluatie: een beknopte handleiding

Een zelfevaluatie uitvoeren is niet eenvoudig. Deze beknopte handleiding kan helpen.

5. Kiezen van zelfevaluatie-instrumenten

Hoe een keuze te maken uit het grote aanbod van zelfevaluatie-instrumenten?
We geven criteria die houvast bieden.

6. Externe feedback: visitaties, audits en critical friendships

Geen zelfevaluatie zonder externe feedback. Maar in welke vorm? Beknopt overzicht van verschillende feedbacksystemen.

7. Early warning-system

Het komt voor dat scholen zich overvallen voelen door zich ogenschijnlijk plotseling voordoende zwakke kwaliteit. Onvoldoende opbrengsten van een of meer afdelingen, zeer zwak presteren, plotseling teruglopende aanmelding, plotseling uitbrekende conflicten.

Dat zou eigenlijk niet moeten kunnen. We doen suggesties voor een systeem dat scholen op tijd attendeert op dreigende calamiteiten.

1. Checklist kwaliteitsbeleid

Het is niet altijd eenvoudig vast te stellen hoe ver men is met de invoering van kwaliteitszorg. Daarom heeft Q5 een checklist ontwikkeld voor degenen die belast zijn met de vormgeving van het kwaliteitsbeleid. In de regel zal dat het management zijn, aangevuld met stafleden en eventueel leden van een werkgroep kwaliteitszorg.

De ingevulde checklist geeft snel een beeld van de belangrijkste lacunes in het kwaliteitsbeleid. Vervolgens kunnen die nader worden geanalyseerd en geprioriteerd.

De vetgedrukte I bij een statement staat voor een criterium voor goed kwaliteitsbeleid van de inspectie.

Aspect van kwaliteitsbeleid		Check	
Doelen en betrokkenheid			
Men onderscheidt twee hoofdoelen voor kwaliteitszorg: 1 verbeteren en borgen (borgen: vaststellen wat voor het moment goed genoeg is en eventuele maatregelen om dat zo te houden) 2 verantwoorden			
		Ja	Nee
1a	We werken aan continu verbeteren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1b	We borgen onze kwaliteit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	We verantwoorden ons (We laten zien dat we doen wat we beloven)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Bovenstaande doelen zijn bekend bij:	Ja	Nee
3a	Bestuur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3b	Schoolleiding	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3c	Leraren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3d	Leerlingen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3e	Ouders/verzorgers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3f	Medezeggenschapsraad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3g	Anderen, nl.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Bovenstaande doelen zijn helder voor:	Ja	Nee
4a	Bestuur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4b	Schoolleiding	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Aspect van kwaliteitsbeleid	Ja	Nee
4c	Leraren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4d	Leerlingen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4e	Ouders/verzorgers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4f	Medezeggenschapsraad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4g	Anderen, nl.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Bovenstaande doelen zijn aanvaardbaar voor:	Ja	Nee
5a	Bestuur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5b	Schoolleiding	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5c	Leraren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5d	Leerlingen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5e	Ouders/verzorgers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5f	Medezeggenschapsraad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5g	Anderen, nl.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	De volgende geledingen zijn betrokken bij onze kwaliteitszorg:	Ja	Nee
6a	Bestuur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6b	Schoolleiding	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6c	Leraren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6d	Leerlingen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6e	Ouders/verzorgers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Aspect van kwaliteitsbeleid		Check	
6f	Medezeggenschapsraad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6g	Anderen, nl.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cyclisch werken			
		Ja	Nee
7	We werken cyclisch aan kwaliteitsverbetering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7a	We bepalen vooraf onze kwaliteitsdoelstellingen (PLAN)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>Kwaliteitsdoelstellingen moeten zo mogelijk tevoren worden bepaald. Een bruikbaar hulpmiddel daarvoor is het zogenaamde SMART formuleren van doelen. Het is echter niet altijd mogelijk of eenvoudig dat te doen. Vooral het meetbaar formuleren wil bij algemene doelen, houdingsdoelen en ontwikkelingsdoelen lastig zijn. Het kan dan helpen meetbaarheid te vervangen door zichtbaarheid.</p>			
7a1	Specifiek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7a2	Meetbaar of zichtbaar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7a3	Acceptabel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7a4	Realistisch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7a5	Tijdgebonden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7b	We monitoren de uitvoering van activiteiten (DO)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7c	We gaan na of de kwaliteitsdoelen zijn bereikt (CHECK)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7d	We borgen de resultaten (ACT)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7e	We stellen indien nodig bij (ACT)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Aspect van kwaliteitsbeleid		Check	
Systematisch werken			
		Ja	Nee
8a	We werken systematisch aan kwaliteitszorg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8b	We hebben een beleidsplan voor kwaliteitszorg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8c	De schoolleiding stuurt de kwaliteitszorg aan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Samenhang			
Goede kwaliteitszorg maakt samenhang zichtbaar tussen wat de school belooft en de mate waarin die beloften worden waargemaakt. Zichtbaar maken van de samenhang tussen visie en doelen van de school, de manieren waarop de school haar doelen wil realiseren en de resultaten in termen van leeropbrengsten en waardering.			
		Ja	Nee
9	Onze kwaliteitszorg maakt de verbondenheid van missie en visie (a) onderwijsleerprocessen (b) en resultaten en waardering (c) zichtbaar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9a1	We hebben een missie en visie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9a2	Missie en visie zijn breed bekend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9a3	Missie en visie kunnen op brede instemming rekenen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9a4	Het leiderschap stuurt vanuit missie en visie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9b1	Missie en visie zijn herkenbaar in de manier waarop we het onderwijs inrichten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9b2	Missie en visie zijn herkenbaar in de visie op leren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9b3	We gaan daartoe regelmatig de kenmerken van de leerlingpopulatie na	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Aspect van kwaliteitsbeleid	Ja	Nee
9b4	We evalueren regelmatig de sociale veiligheid van het schoolklimaat voor leerlingen en personeel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9c1a	We evalueren systematisch de kwaliteit van de leeropbrengsten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9c1b	We waarborgen de kwaliteit van het schoolexamen en van andere toetsinstrumenten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9c1c	We doen dat op basis van onze missie en visie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9c1.1	We doen dat voor de cognitieve resultaten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9c1.2	We doen dat ook voor de persoonlijke en sociale ontwikkeling van leerlingen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9c2.1	We vragen regelmatig naar de waardering door medewerkers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9c2.2	We vragen regelmatig naar de waardering door leerlingen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9c2.3	We vragen regelmatig naar de waardering door ouders	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9c2.4	We gaan regelmatig de waardering door de samenleving na (bv. bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties, gemeenteraad, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9c2.5	We gaan regelmatig de waardering na van basisscholen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9c2.6	We gaan regelmatig de waardering na van afnemende instellingen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9c2.7	Anders nl.		
Continuïteit			
10	Vanzelfsprekend is het van belang regelmatig de continuïteit in de gaten te houden	Ja	Nee
10.1	We analyseren jaarlijks de financiële positie van de school	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Aspect van kwaliteitsbeleid	Ja	Nee
10.2	We analyseren regelmatig de marktpositie van de school en de te verwachten instroom van nieuwe leerlingen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.3	We hebben inzicht in onze eigen zwakke en sterke punten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Focus			
11a	De focus van de inhoud van onze kwaliteitszorg is gericht op leren van leerlingen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11b	Onze methode van kwaliteitszorg is gebaseerd op zelfevaluatie en feedback	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11c	Bij de feedback schakelt de school externen in (critical friends, visitaties, audits)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wettelijke vereisten			
		Ja	Nee
12a	We hebben een schoolgids die aan de wettelijke vereisen voldoet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12b	We hebben een klachtenregeling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Uitgewerkte activiteitenmatrix kwaliteitsbeleid

Hieronder volgt een uitgewerkte activiteitenmatrix (zie matrix pagina 27). Het gaat hier nadrukkelijk om *voorbeeldactiviteiten*. De perioden hebben we met opzet niet ingevuld. In de praktijk blijken die niet moeilijk in te vullen.

Schoolniveau		Periode			
Domein	Activiteiten	Jaar 1	Jaar 2	Jaar3	Jaar 4
Visie en strategisch beleid <ul style="list-style-type: none"> • realisatie schoolplan op basis van missie en visie • borging continuïteit • gerealiseerde kwaliteit 	<p>Integrale schoolbrede zelfevaluatie bij voorkeur gekoppeld aan evaluatie schoolplan, waarin in ieder geval aspecten van kwaliteit inspectie en schoolspecifieke onderwerpen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trend- en marktanalyses Toekomstverkenningen • Samenvattende beoordeling van financieel en sociaal verslag (w.o. ziekteverzuim, scholing en voorzien in personeel), onderwijsverslag en middelen (gebouwen, ICT) • Analyse leeropbrengsten <ul style="list-style-type: none"> - opbrengstenkaart inspectie - IDU-gegevens - Discrepantie SE en CSE • Analyse leeropbrengsten gerelateerd aan eigen missie en visie • Leertijd • Waarderingsonderzoek <ul style="list-style-type: none"> - leerlingen - personeel - ouders - schoolleiding - afnemers (scholen en bedrijven) - oud-leerlingen - basisscholen - (.....) • Externe beoordeling <ul style="list-style-type: none"> - critical friends - audits, visitaties - inspectie 				

Schoolniveau		Periode			
Domein	Activiteiten	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4
<ul style="list-style-type: none"> • verantwoording van en communicatie over gerealiseerde kwaliteit en verbeterings- en innovatieprocessen 	Informeren van belanghebbenden over gerealiseerde kwaliteit <ul style="list-style-type: none"> • Schoolgids • Integraal jaarverslag • Interactieve bijeenkomsten 				
Leiderschap	<ul style="list-style-type: none"> • Bepaling kwaliteit leiderschap • Analyse bevordering kwaliteit leiderschap 				
Organisatiebeleid in relatie met missie en visie van de school	Functioneren deelteams Operationeel management				
IPB	Sociaal en ARBO-verslag Functionerings- en POP-gesprekken				
Middelenbeleid	Financieel jaarverslag				
Onderwijsleerprocessen en onderwijsopbrengsten	Grotendeels onder te brengen bij deelteams				
Voortgang en opbrengsten van verbeteringsplannen op schoolniveau	Opnemen in jaarlijks integraal bestuursverslag				

Team/afdelingsniveau		Periode			
Domein	Activiteiten	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4
<p>Teamvisie en teambeleid (op basis schoolvisie)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realisatie teamontwikkelingsplan • Gerealiseerde kwaliteit • Verantwoording van en communicatie over gerealiseerde kwaliteit en verbeterings- en innovatieprocessen 	<p>Integrale zelfevaluatie van doelen en resultaten van teambeleid</p> <p>Analyse leeropbrengsten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analyse leeropbrengsten <ul style="list-style-type: none"> - kwaliteitskaart - rapportcijfers - IDU- gegevens • Analyse leeropbrengsten gerelateerd aan eigen missie en visie • Leertijd • Waarderingsonderzoek <ul style="list-style-type: none"> - leerlingen - personeel - ouders - schoolleiding - afnemers (afhankelijk van team (scholen, bedrijven, vervolgteam) - basisscholen of vorig team - (.....) • Externe beoordeling <ul style="list-style-type: none"> - critical friends - audits, visitaties <p>Informerende van belanghebbenden over gerealiseerde kwaliteit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bijdrage aan Schoolgids • Bijdrage Integraal jaarverslag • Interactieve bijeenkomsten met terugkoppeling naar belanghebbenden 				
IPB	Functionerings- en beoordelingsgesprekken Taakbeleid				
Middelenbeleid	Toereikendheid budgetten ICT				
Onderwijsleerprocessen (kwaliteit van leren, kwaliteit van onderwijzen)	Observaties en intervisie Clustercurriculum(per jaar een cluster Waarderingsonderzoek (Zie ook leeropbrengsten)				

Team/afdelingsniveau		Periode			
Domein	Activiteiten	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4
Leiderschap	Bepaling kwaliteit leiderschap Analyse bevordering kwaliteit leiderschap				
Organisatiebeleid	Functioneren deelteams Operationeel management				
Voortgang en opbrengsten van verbeteringsplannen op teamniveau	Opnemen in jaarlijks integraal bestuursverslag				

3. Verbeterplan studiewijzers

Hieronder geven we een uitgewerkt verbeterplan dat moet leiden tot verbeteringen in studiewijzers (zie pagina 28.)

0 Aanleiding voor het uitvoeren van de activiteit

Via een nulmeting bleek dat leerlingen en leraren ontevreden zijn over het gebruik van de studiewijzers.

1 Naam activiteit

Werkzame en hanteerbare studiewijzers.

2 Omschrijving, doelstelling en gewenste resultaten (plan)

Op alle beleidsterreinen in de school wordt kwaliteitszorg toegepast.

Kenmerkend voor kwaliteitszorg is het gebruik van de PDCA-cirkel: Plan – Do – Check – Act. Dat betekent dat voor elke activiteit aan het eind wordt nagegaan of de doelen zijn gerealiseerd en de beoogde resultaten zijn behaald. De check zal leiden tot het borgen van dat wat goed gewerkt heeft en het eventueel bijstellen van wat beter kan

Korte omschrijving van de activiteit

Na een nadere analyse van de onvrede over de studiewijzers ervoor zorgen dat ze algemeen gebruikt worden en goed functioneren.

De analyse houdt in: de visie op de studiewijzer heroverwegen ('gaan onze leerlingen door het gebruik van studiewijzers daadwerkelijk beter en met meer resultaat leren?'), nagaan of docenten voldoende competenties hebben om ze te

ontwerpen, het beleid rond studiewijzers opnieuw vastleggen en bekendmaken, gebruiksevaluaties houden en tenslotte de waardering van leraren en leerlingen opnieuw vaststellen.

Doelen van de activiteit (zoveel mogelijk SMART geformuleerd: specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdsgebonden)

De activiteit moet ertoe leiden dat aan het eind van het cursusjaar

- het beleid rond studiewijzers bij iedereen bekend is en op een breed draagvlak berust
- leraren en leerlingen in ruime meerderheid tevreden zijn over het gebruik en de werking van studiewijzers
- de studiewijzer in het merendeel van de vakken op de afgesproken wijze wordt gebruikt

Gewenst resultaat (wanneer zijn we tevreden)

In 80 procent van de vakken wordt de studiewijzer op de overeengekomen wijze gebruikt, 80 procent van de leerlingen en leraren is tevreden over gebruik en werkzaamheid; 100 procent van de leerlingen en leraren weet wat is afgesproken.

Manier waarop het resultaat wordt gemeten

Tussentijdse evaluaties in panels, vragenlijsten, functioneringsgesprekken.

3 Activiteitenplanning en monitoring (Do)

Wat?	Wie?	Wanneer?	Monitoring?
Analyse en interpretatie nulmeting (kwaliteits-) criteria voor studiewijzers	In opdracht van teamleiding: werkgroep leerlingen en leraren	Maand 1-3	
Opstellen actieplan Invoering en monitoring	Werkgroep leerlingen en leraren	Maand 4-6	Werkgroep (panels, eenvoudige vragenlijst, steekproeven) Functioneringsgesprekken

4 Evaluatie-activiteit (Check)

Bepaling of doelen zijn gehaald en gewenste resultaten zijn geboekt	Wie?	Hoe? Wanneer?
<p>Doelen</p> <ul style="list-style-type: none"> • het beleid rond studiewijzers is bij iedereen bekend en berust op een breed draagvlak • leraren en leerlingen zijn in ruime meerderheid tevreden over het gebruik en de werkzaamheid van studiewijzers • de studiewijzer wordt in het merendeel van de vakken op de afgesproken wijze gebruikt 	<p>Werkgroep of onafhankelijk evaluatiegroepje</p>	<p>Maand 6-9 Vragenlijsten, resultaten functioneringsgesprekken</p>
<p>Resultaten</p> <p>In 80% van de vakken wordt de studiewijzer op de overeengekomen wijze gebruikt, 80% van leerlingen en leraren is tevreden over het gebruik en werkzaamheid; 100% van leerlingen en leraren weet wat is afgesproken</p>	<p>Werkgroep of onafhankelijk evaluatiegroepje</p>	<p>Maand 6-9 Vragenlijsten, resultaten functioneringsgesprekken</p>

4. Beknopte handleiding voor het uitvoeren van zelfevaluaties

Kwaliteitsbeleid zonder zelfevaluaties is ondenkbaar. In de praktijk blijkt echter nog al eens dat het uitvoeren van een zelfevaluatie niet zo eenvoudig is. Q5 heeft daarom deze beknopte handleiding ontworpen, met als onderdelen:

- voorbereiding
- uitvoering
- vastleggen van de bevindingen in een zelfevaluatierapport
- objectiveren
- achtergrondmateriaal

Vorbereiding van de zelfevaluatie

Doorloop voor het uitvoeren van een zelfevaluatie de volgende aandachtspunten:

Waarom

- Waarom voeren we deze zelfevaluatie uit? Wat was de aanleiding?
- Heeft de zelfevaluatie een relatie met wat wij als school willen?

Doel

- Wat is het doel van de zelfevaluatie?
- Willen we met de zelfevaluatie vooral schoolverbeteringen tot stand brengen?
- Willen we met de zelfevaluatie ons vooral (horizontaal of verticaal) verantwoordwoorden?

Onderwerp en bereik

- Wat willen we eigenlijk evalueren?
- Hoe breed naar domein willen we onze zelfevaluatie uitvoeren (leiderschap, beleid, middelen, personeelsbeleid, primaire proces, resultaten, etc.)
- Hoe breed naar organisatie-eenheid willen we onze zelfevaluatie uitvoeren? (hele school, sectoren/locaties/teams, secties)

Draagvlak

- Vermoeden we dat er draagvlak bestaat bij alle betrokkenen bij de zelfevaluatie?
- Als we daaraan twijfelen, hoe verwerven we dan interesse en draagvlak?
- Verwachten we tegenstand? Zo ja, hoe gaan we daarmee om?

Organisatie

- Hoe gaan we de zelfevaluatie organiseren?
- Wie wordt verantwoordelijk?
- Wie betrekken we bij de voorbereiding?
- Wanneer willen we klaar zijn?
- Wanneer zijn we tevreden?
- Hebben we ondersteuning nodig? Zo ja, op welke gebieden?

Hoe gaan we het doen?

- Wat hebben we al?
- Welke methoden gebruiken we?⁴
- Bij/van wie proberen we informatie te krijgen?
- Zijn onze methoden in overeenstemming met het doel van de zelfevaluatie?
- Wie betrekken we bij het verzamelen, analyseren, interpreteren en evalueren?
- Hoe komen we aan normen?

⁴ Checklists, vragenlijsten, interviews, panelbesprekingen, observaties, resultaten intervisie, data/analyse, foto's en video, uitkomsten functioneringsgesprekken, zelfevaluatiemethoden
Mc Beath, consensusbesprekingen

Resultaten

- Wat gaan we met de uitkomsten doen?
- Hoe zorgen we voor verbinding van de uitkomsten met de startvragen? (doel van de zelfevaluatie)
- Hoe communiceren we de uitkomsten?

Uitvoeren van de zelfevaluatie

Beschrijving van de praktijk van de te evalueren onderdelen

Eenmaal vastgesteld wat geëvalueerd zal worden, gaat het erom eerst beknopt de bestaande praktijk te beschrijven en de doelen die de school daarmee wil bereiken.

Indicatoren vaststellen

De volgende vragen helpen om te bepalen of in de bestaande praktijk kwaliteit geleverd wordt:

- Aan welke indicatoren kunnen we zien dat we voor het gekozen onderwerp kwaliteit leveren?
- Hoe weten we dat we het op het gekozen gebied goed doen?
- Welke resultaten willen we boeken?
- Behalen we die resultaten?

De inspectie werkt ook op deze manier. De kwaliteitsaspecten die de inspectie beoordeelt zijn alle van dergelijke indicatoren voorzien. (zie toezichts- en waarderingskader van de inspectie)

Het is hierbij niet nodig zelf het wiel uit te vinden, er zijn voldoende voorbeelden te vinden.

Data verzamelen

Vervolgens wordt bepaald welke data men wil verzamelen. Te denken valt aan resultaten van analyses, uitkomsten van enquêtes, verslagen van panelbesprekingen, algemene uitkomsten uit functioneringsgesprekken, uitkomsten van deelevaluaties etc.

Bezie altijd eerst wat er al beschikbaar is en welke noodzakelijke informatie ontbreekt. Over het algemeen zal ontbrekende informatie al gauw leiden tot het afnemen van een enquête.

Er bestaan veel voorbeeldenquêtes die scholen aan de eigen behoeften kunnen aanpassen. Maar ook andere methoden zijn mogelijk.

De centrale vraag is:

Welke data hebben we nodig om uitspraken te kunnen doen over de kwaliteit van het gekozen onderwerp?

Data analyseren en interpreteren

Het komt er nu op aan de verzamelde data in het licht van de centrale evaluatievraag te analyseren en te interpreteren. De centrale vraag is nu:

Wat zeggen deze data ons?

Data evalueren

Onmiddellijk daarop volgt de vraag welke waarde op basis van de data wordt toegekend aan de verschillende indicatoren. Doe dat bij voorkeur op basis van een vierpuntschaal (dat leidt tot een duidelijk onderscheid in voldoende-onvoldoende).

Probeer zo mogelijk onderscheid te maken tussen de beoordeling van de indicatoren op het moment van evalueren en het ontwikkelingsperspectief. Beoordeel dus eerst de indicator voor de toestand zoals die op dat moment is en vervolgens op de verwachting hoe die zich zal ontwikkelen.

Normering

Van tevoren moet worden nagedacht over de overwegingen om tot een oordeel op de vierpuntschaal te komen. Dat kan door bijvoorbeeld vast te stellen in hoeverre een indicator bijdraagt aan de realisering van de gewenste kwaliteit. ('Is zichtbaar in de gehele school, het grootste deel van de school, een klein gedeelte van de school, nergens in de school.')

Consentgesprekken

Het spreekt vanzelf dat de analyse, de interpretatie en de evaluatie niet door een enkele persoon wordt verricht. Intussen zijn veel goede ervaringen opgedaan met het consentgesprek, een gesprek waarbij een groep tot overeenstemming komt over de uiteindelijke evaluatie. Het mooiste is het wanneer die consentgesprekken worden gehouden met een of meer heterogene groepen, bestaande uit leraren, ouders, leerlingen en schoolleiders.

Uitkomsten consentgesprekken voorleggen aan teams/secties

Om tot een echte zelfevaluatie te komen, is het raadzaam leraren – en mogelijk andere betrokkenen - op de eerste uitkomsten te laten reageren. Dat kan overigens ook door om reacties te vragen op het zelfevaluatierapport.

Werkplannetje

Voor de uitvoering van de zelfevaluatie is een beperkt werkplannetje noodzakelijk. Het werkplannetje omvat in ieder geval de volgende onderdelen:

- doel, onderwerp en bereik van de zelfevaluatie
- draagvlakbepaling
- verantwoordelijkheden
- organisatie op hoofdlijnen (meestal zal een werkgroep de zelfevaluatie uitvoeren)
- overzicht van betrokkenen
- tijdpad voor de zelfevaluatie
- faciliteiten
- ondersteuning
- gewenst eindresultaat: het zelfevaluatierapport

Het zelfevaluatierapport

De resultaten van de zelfevaluatie-activiteiten worden verwerkt in een rapport, de concrete uitkomst van de zelfevaluatie.

Een dergelijk rapport van zeker niet meer dan ongeveer 15 A4-tjes kan als volgt opgebouwd zijn:

- inleiding - 2 A4-tjes
- ingevuld zelfevaluatiefORMAT - 1 A4-tje
- argumentatie - 5 á 10 A4-tjes
- conclusies en maatregelen - 1 á 2 A4-tjes
- bijlagen

Op elk van deze onderdelen gaan we hieronder kort in.

Inleiding rapport

- verantwoording van de (het) geëvalueerde onderwerp(en)
- beschrijving van hoe het rapport tot stand is gekomen en hoe de besluitvorming is verlopen
- wie erbij betrokken waren
- wie in de school geïnformeerd zijn over het rapport
- (kort) eventueel ervaren problemen bij de samenstelling van het rapport
- wie verantwoordelijk is voor de inhoud van het rapport

Ingevuld zelfevaluatie format

Het tweede deel van het rapport bestaat uit het beknopt invullen van het volgende format.

Onderwerp zelfevaluatie	Oordeel					Data analyse	Ontw	Ontw	Ontw	Data
	1	2	3	4	?					
Indicator										
Indicator										
Indicator										
Indicator										
Indicator										

Kolom 1 Indicatoren

In de eerste kolom komen onder ‘onderwerp zelfevaluatie’ de indicatoren waaraan men de kwaliteit kan afmeten. Een school die bijvoorbeeld de leeropbrengsten wil evalueren, kan hier indicatoren invullen als eindexamencijfers, discrepantie eindexamencijfers-schoolexamencijfers, rendement onderbouw, rendement bovenbouw, schoolspecifieke leeropbrengsten voortkomend uit missie en visie van de school.

Het verdient aanbeveling het aantal indicatoren te beperken, zodat het overzichtelijk blijft.

Kolom 2 Oordelen

Geef hier een score voor elk van de indicatoren. 1 is het zwakst, 4 is het sterkst. Beschouw de oordelen 1 en 2 als onvoldoende. Is het niet mogelijk een oordeel te geven, vul dan een vraagteken in.

Kolom 3 Data-analyse en interpretatie

Geef in de derde kolom – in telegramstijl – aan op welke data en data-analyse het oordeel gebaseerd is. De data zelf of een verwijzing ernaar kunnen in de bijlagen worden opgenomen.

Kolom 4, 5, 6 Ontwikkeling

Geef hier aan of de indicator een positieve ontwikkeling doormaakt (pijlje omhoog), geen ontwikkeling (pijlje horizontaal) of een negatieve ontwikkeling (pijlje omlaag).

Kolom 7 Data

Hier wordt aangegeven op welke data de inschatting van de ontwikkeling berust.

Argumentatie voor de zelfoordelen zoals opgenomen in het ingevulde format

In het derde hoofdstukje van het zelfevaluatie rapport wordt per indicator in niet meer dan twee A4-tjes toegelicht waarop de zelfoordelen in het ingevulde format berusten.

Het rapport geeft hier uitleg op welke gronden tot het oordeel is gekomen en gaat inhoudelijk in op de data en de data-analyse waarop de oordelen zijn gebaseerd. Verwijzen naar dataverzamelingen is toegestaan. Ook wordt aangegeven wat de redenen waren om de beoordelingen 1, 2, 3 of 4 te geven⁵

Als het zelfevaluatie rapport voor externe evaluatie wordt gebruikt, moeten de dataverzamelingen als bijlagen worden toegevoegd of op (bijvoorbeeld) een visitatiedag ter inzage liggen.

Als er geen oordelen zijn gegeven in de categorie *zeer ontevreden en sterk tevreden* probeer dan na te gaan welke oordelen in aanmerkingen zouden kunnen komen voor die twee categorieën (probeer m.a.w. te voorkomen dat alleen de oordelen 2 of 3 gegeven worden).

Sterkten en zwakten

In het rapport mag een beknopte beschouwing over gebleken sterkten en zwakten niet ontbreken.

Conclusies en maatregelen

Welke conclusies in samenhang kunnen worden getrokken over het geëvalueerde onderwerp. Is er sprake van een dieper liggende problematiek, is een rode draad waarneembaar?

Vervolgens wordt aangegeven welke maatregelen wenselijk worden geacht om gebleken sterkten te borgen en gebleken zwakten te verbeteren.

5 Voorbeeld 1: 1 nauwelijks waarneembaar, beginnend; 2 waarneembaar in ontwikkeling maar nog niet overal voldoende waarneembaar; 3 op nagenoeg alle plaatsen waarneembaar en van gemiddeld redelijke kwaliteit; 4 overal waarneembaar en van uitstekende kwaliteit
Voorbeeld 2: 1 nauwelijks waarneembaar en

nauwelijks kwaliteit 2 breed waarneembaar maar van nauwelijks de gewenste kwaliteit; 3 waarneembaar en van gewenste kwaliteit; 4 breed waarneembaar en van gewenste kwaliteit
Voorbeeld 3: 1 slecht 2 onvoldoende 3 voldoende 4 goed

Bijlagen

In de bijlagen van het zelfevaluatie-rapport kan toelichtend materiaal worden opgenomen

Opstellen van het zelfevaluatie-rapport

In de praktijk zijn er meerdere mogelijkheden voor het opstellen van een zelfevaluatie-rapport. Over het algemeen maakt een werkgroep het rapport.

Dat kan op verschillende manieren:

- Een van de leden van de werkgroep maakt een proefversie, op basis van de besprekingen in de werkgroep, die andere werkgroepleden becommentariëren.
- Elk van de leden van de werkgroep maakt een onderdeel van het rapport, waarna een van de leden de eindredactie op zich neemt.
- De werkgroep schakelt een externe ervaren opsteller van zelfevaluaties in, die een zelfevaluatie-rapport samenstelt op basis van werkgroepbesprekingen.
- Varianten van 1-3.
- Het is altijd raadzaam een ontwerpversie van het rapport voor te leggen aan een resonansgroep van leraren en schoolleiders en zo mogelijk leerlingen en ouders.

Objectiveren van het zelfevaluatie-rapport

De gevaren van zelfevaluaties liggen voor de hand: de voorstelling van zaken is subjectief. Dat kan leiden tot een te rooskleurig of te pessimistisch oordeel. Dat laatste is soms een groter gevaar dan het eerste.

De subjectiviteit verminderen, kan door:

- veel betrokkenen te vragen naar instemming met de zelfoordelen
- externe beoordelingen (zoals die van de inspectie) waar mogelijk bij het zelfoordeel te betrekken
- na te gaan of benchmarking mogelijk is (hangt vaak af van gehanteerde instrumenten)
- het zelfevaluatie-rapport voor te leggen aan externe evaluatoren (critical friends, visitatiecommissies of externe audits)

5. Kiezen van zelfevaluatie-instrumenten

In de afgelopen jaren is een groot aantal evaluatie-instrumenten beschikbaar gekomen. Te veel om hier op te sommen. De meeste moderne instrumenten hebben de volgende punten gemeen, ze:

- bevragen de belangrijkste stakeholders tegelijkertijd over dezelfde onderwerpen
- zijn digitaal, waardoor snelle dataverwerking in gevisualiseerde vorm mogelijk is
- leggen de nadruk op het primaire proces
- maken benchmarking mogelijk
- zijn flexibel, scholen kunnen gemakkelijk hun eigen vragen toevoegen

Q5 heeft criteria ontwikkeld die bij de keuze van een passend instrument behulpzaam zijn.

Dekking

- Welke domeinen dekt het instrument?
- Is de relatie met het inspectiekader helder?
- Ligt de focus op de primaire processen van leren en onderwijzen?

Passend binnen criteria goede kwaliteitszorg

- Maakt het instrument systematisch werken mogelijk?
- Maakt het instrument cyclisch werken mogelijk?

Integraliteit

- Legt het instrument verbinding tussen de visie van de school, processen en opbrengsten?
- Betreft het alle interne stakeholders (bestuur, directie, leraren, ouders en leerlingen)
- Betreft het een externe blik (scholen, collega's, experts, samenleving)?

Flexibiliteit

- Maakt het instrument schoolspecifieke aanpassingen mogelijk?
- Maakt het mogelijk onderdelen te gebruiken?
- Geeft het instrument gevarieerde werkwijzen en methoden?

Hanteerbaarheid

- Is het instrument in eigen beheer te hanteren? (bijv. geen externe analyse noodzakelijk)
- Is sprake van adequate automatisering?
- Is het vlot afneembaar, heeft het een goede handleiding en helpdesk?
- Zijn steekproeven mogelijk?
- Is zowel een quick check als verdieping mogelijk?
- Zijn de kosten acceptabel en beheersbaar?

6. Externe feedback: benchmarks, critical friends, visitaties en audits

Zelfevaluaties vormen het hart van elk kwaliteitszorgsysteem. Daarover is zo ongeveer iedereen het wel eens. De redenen daarvoor zijn helder: zelfevaluaties sluiten aan bij wat de school zelf van belang vindt, bevorderen de motivatie om wat met de uitkomsten te doen en betrekken velen in de school bij de vraag naar sterke en zwakke kanten van de school. Ze behoeven echter objectivering. Zonder een zekere objectivering kunnen ze te rooskleurig of te mistroostig worden geïnterpreteerd. Idealiter begint nagenoeg elke vorm van externe feedback waar een voorafgaande zelfevaluatie eindigt.

Benchmark

Een eerste vorm van objectivering bestaat eruit de eigen resultaten en de waardering van eigen stakeholders te vergelijken met die van andere scholen. Dat kan door de inspectiegegevens daarvoor te gebruiken, de CFI-site *Onderwijs in cijfers* te raadplegen of samen met andere scholen dezelfde vragenlijsten af te nemen (bijvoorbeeld de INIS-vragenlijsten).

Externe feedback in de vorm van critical friends, visitaties audits

Over het algemeen is men in het voortgezet onderwijs tevreden over de wijze waarop de inspectie tot haar beoordelingen komt⁶. Zou men daar dan niet mee kunnen volstaan? Hoewel de verleiding groot is om dat te doen- het spaart immers veel energie - kan dat toch niet. Het inspectietoezicht is op dit moment onvolledig, onvoldoende integraal en gaat lang niet altijd diep genoeg. De inspectie kan onmogelijk op alle beleidsterreinen ingaan. Zo blijft de kwaliteit van de schoolvisie, het leiderschap, het personeels- en middelenbeleid vaak onderbelicht. Bovendien is het oordeel over de opbrengsten te zeer beperkt tot de relatief gemakkelijk meetbare opbrengsten.

Verbinding van het inspectieoordeel met de visie van de school blijkt in de praktijk niet eenvoudig. Tenslotte gaat het om een globaal oordeel van de inspectie over de gehele school of instelling. Een preciezere blik op wat zich in de verschillende sectoren of afzonderlijke units afspeelt is niet altijd mogelijk⁷. Dit alles klemt des te meer, omdat het inspectiehandelen veel meer verbonden is met de openbare verantwoording van gerealiseerde kwaliteit dan met het stimuleren tot verbetering van kwaliteit, met schoolontwikkeling in een veilig klimaat. Er is dus sprake van een breed terrein waarop in aanvulling op van de oordelen van de inspectie externe beoordeling of feedback mogelijk of zelfs noodzakelijk is.

Dat is pas de laatste jaren flink op gang gekomen. Er is een levende praktijk aan het ontstaan, waarin scholen externe feedback vragen op hun eigen kwaliteit. We vatten feedback op als

een terugkoppeling van waarnemingen en oordelen van buitenstaanders op leerprocessen van de school, onderdelen van de school of individuen binnen de school

Honderden scholen hebben daar inmiddels in de vorm van critical friendships, visitaties of audits ervaring mee. Hieronder geven we een korte karakteristiek van verschillende vormen van externe feedback.

Critical friends

Benaming voor een of meer personen die al of niet volgens een vastliggende methodiek op verzoek feedback geven aan een instelling. Vooral in het VO

⁶ SCO-Kohnstamm Instituut, Ervaringen met het vernieuwde onderwijstoezicht. Amsterdam 2004

⁷ We gaan hier niet in op de kwestie van wat in administratief opzicht onder een school of instel-

ling wordt verstaan. Het gaat hier om het object van toezicht, zoals door de inspectie bepaald. Het toezicht strekt zich niet uit tot de onderdelen van het object van toezicht zoals afdelingen en units.

wordt deze aanduiding door velen gebruikt voor de meeste vormen van externe feedback, gegeven door externe collega's.

Over het algemeen gaan critical friends uit van de visie en de normen van de school. Ze leggen niet hun eigen normen aan. Hun feedback is uitsluitend ontwikkelingsgericht. Voor hun feedback is een zelfevaluatie niet verplicht. Critical friends kunnen zowel collega's zijn als deskundigen van buiten.

Binnen het Q5-project is inmiddels veel expertise opgebouwd over critical friendships.

Collegiale visitatie

Ontwikkelingsgerichte, externe wederzijdse beoordeling door collega's van een door de scholen aan elkaar voorgelegde zelfevaluatie volgens een vooraf door de scholen overeengekomen model. De wederzijdse beoordeling vertrekt vanuit de visie van de gevisiteerde scholen zelf.

Visitatie

Ontwikkelingsgerichte, externe beoordeling door een gemengde commissie van externe deskundigen en collega's. De beoordeling is vaak wederzijds, maar dat hoeft niet.

Een zelfevaluatie volgens een vooraf overeengekomen model is verplicht. De beoordeling gaat uit van de visie van de gevisiteerde scholen zelf.

Audit

Externe beoordeling door geschoolde auditoren van een geproduceerde zelfevaluatie met het oog op ontwikkeling van kwaliteit en/of verantwoording van gerealiseerde kwaliteit.⁸ De beoordeling is niet noodzakelijk wederzijds.

De termen audit en visitatie lopen nogal eens door elkaar, zij het dat een audit meer een connotatie heeft met beoordeling dan een visitatie. Over het algemeen is sprake van strakke vormvoorschriften.

Een audit die is gericht op verantwoording vindt over het algemeen plaats op basis van elders geformuleerde normen (bij voorkeur ondersteund door benchmarks). Bekende voorbeelden zijn ISO- en INK-audits en audits in het kader van de Balanced Score-Card. Ook de inspectie-beoordelingen kunnen in zekere zin als een audit worden beschouwd.

Vast patroon van visitaties en audits

Audits en visitaties, de meest bekende vormen van *georganiseerde* externe feedback verlopen bijna altijd volgens een vast stramen van zelfevaluatie, beoordeling van de zelfevaluatie door een commissie op basis van een overeengekomen referentiekader, een eerste voorlopig oordeel aan het eind van de visitatie of audit, een schriftelijk visitatie- of auditrapport met beargumenteerde oordelen en aanbevelingen en een verzoek aan de bezochte instelling om aan te geven of

8 De audit kan overigens vanuit ontwikkelingsperspectief voorkomen. Het INK hanteert hier bijvoorbeeld de term ontwikkelingsgerichte audit voor.

er iets met de aanbevelingen wordt gedaan. Een onafhankelijk voorzitterschap en een goed, vast secretariaat is van wezenlijk belang.

De benodigde tijd en kosten verschillen vanzelfsprekend naar omvang en diepte van de uitgevoerde zelfevaluatie en het aantal mensen dat erbij betrokken is. De benodigde tijd voor een zelfevaluatie varieert dan ook sterk. Een maand of twee, drie is echter al snel nodig. De tijd voor de uitvoering van een visitatie of audit is beter te ramen: die neemt inclusief voorbereiding niet meer dan 1 à 2 dagen in beslag.

De kosten hangen af van de gekozen samenstelling van de groep externe beoordelaars en een eventuele overnachting. Indien het gaat om collegiale visitaties kunnen de kosten beperkt blijven tot vergoedingen aan een of twee externe beoordelaars.

De commissies onderzoeken zoals gezegd zelfbeoordelingen van scholen door de zelfevaluaties te bestuderen, kennis te nemen van onderliggende data, te spreken met alle belanghebbenden en verklaringen te vinden voor waarderingsverschillen tussen verschillende belangengroeperingen in de school.

Zelfevaluaties moeten daarom ook daadwerkelijk *zelfevaluaties* en geen *zelfbeschrijvingen* zijn. Dat betekent dat scholen op basis van hun verzamelde evaluatiegegevens *zelf* aangeven wat ze onder of boven de maat achten en in welk ontwikkelingsperspectief ze die oordelen zien. Om dat laatste te kunnen doen moeten zelfevaluaties eigenlijk periodiek worden herhaald. Wie bijvoorbeeld wil weten of het mentoraat over een bepaalde periode is verbeterd, heeft minstens oordelen op twee verschillende momenten nodig. De kracht van de herhaling geldt ook overkort voor externe beoordelingen. Hun effect wordt vergroot wanneer ze periodiek worden herhaald en dus niet een eenmalige gebeurtenis zijn.

Dat is zeker het geval als de externe beoordeling wederzijds is, als mensen uit de eigen beroepsgroep *elkaar* de spiegel voor houden. Wat de vreemde bril is voor de bezochte instelling, blijkt tegelijkertijd een andere bril voor de eigen instelling te zijn. Door anderen te beoordelen leer je misschien wel het meest over jezelf. En daar was het toch allemaal om begonnen.

7. Early warning-systeem

Een gewaarschuwd mens telt voor twee: het belang van een vroege waarschuwing.

Het kan bijna niemand ontgaan zijn dat kranten en tijdschriften hun lezers graag laten weten wat de beste en de slechtste scholen van het land zijn. De inspectie rekent het tot haar taak om informatie te verschaffen over excellent, voldoende en onvoldoende presterende afdelingen en op haar website aan te geven welke scholen zeer zwak zijn. Het zou dus handig zijn wanneer scholen op tijd zien aankomen wanneer iets grondig mis dreigt te gaan.

Om dat te kunnen is een waarschuwingssysteem dat in het kwaliteitszorgjargon een early warning-systeem wordt genoemd onmisbaar. Een dergelijk systeem is geen kwaliteitszorg. Het is slechts een waarschuwingssysteem dat op tijd ingrijpen en verbeteren mogelijk maakt waar de kwaliteit onder een aanvaardbaar niveau dreigt te komen. Het bestaat echter wel uit onderdelen die ook voorkomen in goed kwaliteitszorgbeleid. Een early warning-systeem moet daarom naadloos opgenomen zijn in het kwaliteitszorgsysteem.

Hoe kan een early warning-systeem eruit zien?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden is het van belang eerst na te gaan welke gegevens verzameld worden. Het ligt min of meer voor de hand op zijn minst gegevens te verzamelen over:

- leeropbrengsten
- tevredenheid
- continuïteit

Leeropbrengsten

De inspectie onderscheidt vier typen leeropbrengsten, die mede worden gebruikt om vast te stellen of scholen ver onder of ver boven de maat presteren:

- Het niveau van het centraal examen
- De discrepantie tussen schoolexamen en centraal examen
- Rendement van de onderbouw
- Rendement van de bovenbouw

Gezien het belang van de opbrengsten voor publicaties op de website van de inspectie en de daarop gebaseerde krantenranglijsten moeten alle vier soorten opbrengsten meegenomen worden in een early warning-systeem.

De inspectie verschaft jaarlijks deze gegevens en is voornemens dat ook te blijven doen. Scholen behoeven dat dus niet *zelf* te doen.

Tevredenheid

Het is van belang steeds informatie te hebben over de tevredenheid van leerlingen, ouders en personeel. Dat kan in het kader van een early warning-systeem met eenvoudige vragenlijstjes die hoofdzaken bevragen.

Medewerkerstevredenheid

De kern van het onderzoek naar medewerkerstevredenheid ligt in het kader van een early warning-systeem in de tevredenheid van de medewerker over de arbeidsorganisatie waar hij deel van uitmaakt en de aansturing daarvan. Tevredenheid over de kwaliteit van de arbeidsorganisatie, bedrijfsvoering, generaliseerde onderwijstijd, persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden, personeelszorg, functie- en taakverdeling, leiderschap en werkdruk vormen de centrale elementen.

Medewerkerstevredenheid laat zich niet alleen 'meten' via vragenlijsten.

Gegevens uit functioneringsgesprekken en veel directe contacten van leidinggevenden in de school leveren natuurlijk ook waardevol, wellicht ook meer

kwalitatief materiaal op. Daarom moeten dergelijke gegevens naast de uitkomsten van de vragenlijsten worden gelegd. De verzameling van de laatste soort gegevens moet wel op een systematische manier gebeuren.

Ziekteverzuim is een belangrijke indirecte indicator voor mogelijke onvrede. Regelmatige analyse van de door de Arbodienst verstrekte gegevens is daarom noodzakelijk. Analyse van benchmarks, verzuimfrequentie, langdurig verzuim en pieken en dalen gedurende het schooljaar is noodzakelijk.

Tevredenheid ouders

Tevredenheid van ouders is vanzelfsprekend belangrijk. De vraag is echter waarover ouders in ieder geval tevreden moeten zijn, wil een vestiging niet in problemen geraken.

Voldoende leeropbrengsten, een herkenbaar pedagogisch-didactisch klimaat, goede leerlingbegeleiding, goede communicatie tussen school en huis, een goede bedrijfsvoering (rooster, lesuitval en onderwijstijd, groepsindeling, verzuimbeleid), passend aanbod en interessante buitenlesactiviteiten worden vaak genoemd. Tevredenheid over de identiteit van de school lijkt ook van belang. Deze gegevens kunnen uiteraard bevestigd worden via een vragenlijstje, maar ouderpanels kunnen daarnaast dienstig zijn voor een kwalitatieve analyse.

Tevredenheid leerlingen

Dat het oordeel van de leerlingen van groot belang is, behoeft zo langzamerhand geen toelichting. Ook hier geldt de vraag *waarover leerlingen in het kader van een early warning* systeem in ieder geval tevreden moeten zijn.

De vraag kan niet los worden gezien van de manier waarop de inspectie tot de beoordeling van zeer zwakke scholen komt. Behalve de leeropbrengsten vormt het pedagogisch-didactisch handelen een belangrijk criterium.

De volgende onderwerpen komen daarom in aanmerking voor de bepaling van de tevredenheid van leerlingen:

- pedagogisch-didactisch klimaat
- pedagogisch-didactisch handelen
- begeleiding
- bedrijfsvoering (verzuimbeleid, rooster, te laat komen, groepsindeling, lesuitval)
- buitenlesactiviteiten

Ook hier geldt weer dat gegevens uit vragenlijsten kunnen worden aangevuld met andere gegevens (bijv. vanuit leerlingenpanels).

Continuïteit

De continuïteit van een school berust in hoofdzaak op twee pijlers: een gezonde financiële positie en een stabiele marktpositie.

Het spreekt vanzelf dat regelmatige financiële rapportages onontbeerlijk zijn.

Dat is echter niet voldoende. Een goed inzicht in de ontwikkeling van het marktaandeel is van groot belang om tijdig op wisselingen te kunnen reageren. Jaarlijks moet daarom (eventueel per vestiging) worden nagegaan:

- Welke wijzigingen in de aanmeldingen zijn opgetreden (aantal 12/13-jarigen in het voedingsgebied dat de school bezoekt), zo mogelijk per toeleverende basisschool
- Welke wijzigingen in de doorstroom van onderbouw naar bovenbouw zijn opgetreden
- Welke trends de toeleverende basisscholen menen waar te nemen
- Welke succesvolle ontwikkelingen bij andere scholen voor VO in de omgeving zichtbaar zijn
- Scholen streven gewoonlijk een helder identiteitsprofiel na. De vraag is of dat profiel in de school en in de omgeving wordt herkend, instemming ondervindt en van belang is voor schoolkeuze.

Hoe met de verzamelde gegevens om te gaan?

Gegevens verzamelen is uiteraard niet voldoende. Het gaat er natuurlijk om de gegevens te analyseren en te evalueren. Het is verstandig om voor elke soort gegevens een norm vast te stellen voor minimaal aanvaardbare kwaliteit. Wanneer bijvoorbeeld een van de vier leeropbrengsten over een reeks van drie jaren onvoldoende is, dreigt het gevaar dat de inspectie de school als ‘zeer zwak’ beoordeelt en lage scores in de pers komen. Het ligt daarom voor de hand de inspectienormen over te nemen.

Als norm voor ziekteverzuim kan bijvoorbeeld de landelijke benchmark gelden. De norm voor onderwijstijd is eenvoudig: de geldende wettelijke eisen.

De norm voor tevredenheid zal in eerste instantie ontleend moeten worden aan het aantal tevreden respondenten.

De norm voor het gewenste marktaandeel is uit te drukken in het percentage 12/13-jarigen dat zich aanmeldt (kwantitatief) en het aandeel van de verschillende soorten leerlingen daarin (kwalitatief).

Het is niet onverstandig de norm mede te ontleen aan het gewenste onderwijsaanbod, dat immers rechtstreeks verband houdt met het aantal leerlingen.

Als voor elke soort gegevens is vastgesteld welke norm geldt, kan vervolgens nagegaan worden hoeveel maal het ‘licht op rood gaat’. Het is van groot belang de verzamelde gegevens *in samenhang* te bekijken. Als bijvoorbeeld:

- een van de vier soorten leeropbrengsten onvoldoende scoort
 - het ziekteverzuim ruim boven het landelijk gemiddelde ligt
 - meer dan 40 procent van de medewerkers ontevreden is
 - meer dan 40 procent van leerlingen en ouders ontevreden is
 - het marktaandeel onder het gewenste niveau komt
- dan is er met vrij grote zekerheid zwaar weer op handen.

Slim gegevens verzamelen

Een early warning-systeem is bedoeld om snel negatieve ontwikkelingen zichtbaar te maken. Het zal lang niet altijd nodig zijn om alle leerlingen of alle personeelsleden te bevragen. Verstandige steekproeven zijn waarschijnlijk voldoende.



Colofon

Uitgever: Q5

Redactie: Kees Horsman, Ingrid Tjio

Eindredactie Q5: Truus Groenewegen

Productie: Noud Cornelissen, Utrecht

Grafisch ontwerp: Peter van Dorst, Utrecht

Druk: Giethoorn ten Brink BV, Meppel

ISBN 978-90-812663-2-1

© 2008 Q5 Utrecht

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.