

1. Kwaliteitszorg

1.1 Inleiding

Als een moeder van uw school zegt dat het 'een goede school' is, is dat natuurlijk erg plezierig. Maar het geeft niet zo veel informatie. Wat bedoelt die moeder? Dat haar kind een aardige juf heeft, dat ze het prettig vindt om als ouder mee te kunnen werken bij de creatieve middagen, dat de prestaties van de school hoog aangeschreven staan, dat het laatste inspectierapport goed was of dat iedereen in de buurt zegt dat de school goed is? In dit hoofdstuk besteden we aandacht aan de vraag wat kwaliteitszorg inhoudt en hoe u er als schoolleider leiding aan kunt geven.

1.2 De inhoud van kwaliteitszorg

In navolging van Q5 en Q*Primair, kwaliteitsprojecten in respectievelijk het voortgezet en het primair onderwijs, verstaan wij onder kwaliteit de mate waarin scholen erin slagen hun doelen te bereiken naar tevredenheid van zichzelf, de overheid, team en ouders en kinderen. Kwaliteit wordt in deze opvatting dus bepaald door heldere, aanvaardbare en aanvaarde doelen en door normerende uitspraken. Doelen en normen worden bepaald door de overheid en door de school, in dialoog met relevante groeperingen. Op basis van die dialoog bepaalt de school haar koers, rekening houdend met hetgeen de groeperingen willen, maar niet tot elke prijs daarop aansluitend. Een school heeft hierin haar eigen verantwoordelijkheid.

Als kwaliteit gaat over de mate waarin scholen erin slagen hun doelen te bereiken, gaat kwaliteitszorg om de zorg voor die kwaliteit. Hoe lukt het om de gestelde doelen te bereiken? De Wet op het primair onderwijs beschrijft wat kwaliteitszorg inhoudt. In elk geval (artikel 10): 'Het uitvoeren van het in het schoolplan beschreven beleid op een zodanige wijze dat de wettelijke opdrachten voor het onderwijs en de door het bevoegd gezag opgenomen eigen opdrachten voor het onderwijs worden gerealiseerd.' Deze erg algemene beschrijving heeft geleid tot veel verschillende definities van kwaliteitszorg.

Enkele veel gebruikte beschrijvingen van kwaliteitszorg (naar *Kwaliteitszorg en schooltoezicht*):

- Bij kwaliteitszorg gaat het over de vraag welke maatregelen een school moet nemen om te zorgen dat ze waarmaakt wat ze belooft.
- Kwaliteitszorg is het (samen) voorkomen en (samen) oplossen van problemen.
- Kwaliteitszorg is het proces waarin de school doelstellingen bepaalt, ze weet te realiseren en de kwaliteit ervan weet te bewaken.
- Kwaliteitszorg is het geheel van activiteiten van een organisatie dat er op is gericht om de opbrengst van het primaire proces op het gewenste kwaliteitsniveau te brengen of te houden.
- Kwaliteitszorg is een complex van activiteiten dat gericht is op het systematisch expliciteren (normen stellen), evalueren (toetsen) en bijsturen (verbeteren) van het handelen.
- Kwaliteitszorg is zeggen wat je doet, doen wat je zegt, laten zien dat je goed doet wat je zegt, en wat je doet steeds beter proberen te doen.
- Kwaliteitszorg heeft te maken met al datgene wat je doet om de gewenste kwaliteit ook daadwerkelijk zeker te stellen.

Q5 en Q*Primair hebben de kern van kwaliteitszorg gevangen in vijf vragen:

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 doet de school met die wetenschap?

Kwaliteitszorg betekent dus dat scholen systematisch de 'goede dingen nog beter proberen te doen'. Ze onderzoeken regelmatig, met behulp van adequate instrumenten of dat ook werkelijk zo is en ze checken dat niet alleen bij zichzelf maar ook bij anderen. Met behulp van een heldere beleidscyclus (planning- en control-cyclus) zorgen zij dat de school de goede dingen blijft doen en die waar mogelijk nog verbetert. En ze vertellen over wat ze doen: hoe het onderwijs er uit ziet en wat de school doet om de kwaliteit verder te verbeteren. Dat vertellen ze aan iedereen die geïnteresseerd is: ouder, bestuurder, collega of inspecteur.

Kwaliteit mag geen toeval zijn. Daarom is systematisch werken aan kwaliteit noodzakelijk. Dat betekent het juiste beleid formuleren, de juiste handelingen verrichten en op de juiste manier evalueren of doelen bereikt zijn. Kwaliteitszorg is de permanente, systematische en cyclische aandacht voor het bepalen, bewaken en verbeteren van de kwaliteit.

Voor het onderwijs is kwaliteitszorg al een aantal jaren in beeld. Toen in 1998 de Kwaliteitswet in werking trad, kwam deze wet voor de scholen niet onverwacht. In 1995 stuurde staatssecretaris Netelenbos van OC&W de beleidsnota *De school als lerende organisatie* toe. In deze nota werd benadrukt dat scholen zelf verantwoordelijk zijn voor de inrichting van hun kwaliteitszorg. Het kwaliteitsbeleid moest vorm krijgen in drie documenten: schoolgids, schoolplan en klachtenregeling. Die documenten moesten volgens de nota ontstaan 'in overleg met directies, teams, bestuur en ouders en zijn daardoor instrumenten voor het op gang houden van de dialoog binnen de school'. De kwaliteitswet geeft doel en inhoud aan van schoolgids, schoolplan en klachtenregeling (zie bijlage 1).

Het onderwerp kwaliteitszorg werd voor scholen nog actueler toen de werkwijze van de onderwijsinspectie in 1999 aanzienlijk veranderde. In het verleden werden schoolbezoeken vaak georganiseerd rond een thema, zoals rekenonderwijs of begrijpend lezen; vanaf dat moment werd de school in haar geheel doorgelicht met de instrumenten Integraal SchoolToezicht en Regulier SchoolToezicht. Met de invoering van de Wet op het Onderwijstoezicht zijn deze onderzoeksvormen herzien, wat weer nieuwe eisen stelt aan de kwaliteitszorg. Meer hierover staat in hoofdstuk 7.

De overheid vraagt dus kwaliteit, maar ook klanten vragen kwaliteit. Als een bedrijf of instelling niet de gewenste kwaliteit levert, zullen klanten naar een ander overstappen. Kwaliteit leveren is daarom voldoen aan de verwachtingen van de klant. Door de leerplicht kan een 'klant' niet kiezen of hij al dan niet de 'diensten' van het onderwijs 'koopt'. Maar een 'klant' kan wel kiezen van welke school hij die diensten koopt. De concurrentie tussen scholen is toegenomen, zeker in buurten waar veel scholen zijn.

Het begrip 'klant' is in het onderwijs lastig te hanteren, omdat het naar verschillende groeperingen kan verwijzen. Er zijn vijf typen klanten te onderscheiden (*Total Quality Management for Schools*):

- De kinderen aan wie onderwijs wordt gegeven.
- De ouders die direct of indirect betalen voor het onderwijs aan hun kinderen.
- Scholen voor voortgezet en hoger onderwijs waar de leerlingen naar doorstromen.
- De werknemers die een goede scholing en managementstructuur nodig hebben.
- Het land dat voor haar economische systeem goed opgeleide mensen nodig heeft.

De belangen van deze groepen kunnen verschillen. U zult zich er van bewust moeten zijn wat elke klant van uw school vraagt. Vervolgens zult u zich moeten afvragen of een wens

van de klant past binnen de eigen doelen. Als het past is dat plezierig; zo niet, dan moet ofwel de klant worden verteld dat zijn wensen of verwachtingen niet reëel zijn, ofwel de doelen moeten worden bijgesteld.

1.3 De essentie van kwaliteitszorg

De kwaliteitsprojecten Q5 en Q*Primair geven twee uitgangspunten voor kwaliteitszorg, die wij onderschrijven:

- *Basis is het primaire proces.* Kwaliteitszorg strekt zich uit over alle beleidsterreinen van de school, maar hoort haar basis te hebben in het primaire proces: het onderwijs. De aandacht voor het pedagogisch en didactisch handelen van de leraren en – vooral - voor het leren van de leerlingen is de basis van kwaliteitszorg. Voortbouwend op deze basis, richt kwaliteitszorg zich op alle beleidsterreinen en de samenhang daartussen. Dat is een zaak van alle geledingen in de school: docenten, ouders, leerlingen, schoolleiding en bestuur. Kwaliteitszorg is ook in dat opzicht integraal: het is van iedereen.
- *Interne kwaliteitszorg is het vertrekpunt, maar is niet voldoende.* Het is nodig dat de school, en daarbinnen individuen en teams, hun eigen handelen evalueren en op grond daarvan veranderingen aanbrengen. Kwaliteitszorg begint dus intern. De direct betrokkenen moeten vertrouwen hebben in de activiteiten in het kader van kwaliteitszorg. Maar interne kwaliteitszorg is niet voldoende; de inhoud en opbrengst van de activiteiten moeten extern getoetst worden. Een extern oordeel kan worden gegeven door deskundigen, collega's van andere scholen of de subsidiegever. Integraal schooltoezicht, visitaties en schooldoorlichtingen zijn daarbij voor de hand liggende instrumenten. De school zelf bepaalt vervolgens wat ze met een extern oordeel doet, behalve wanneer het gaat om een negatief deugdelijkheidsoordeel van de onderwijsinspectie.

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

Q*Primair vat de essentie van kwaliteitszorg samen in het *Visiedocument Kwaliteitszorg*:

De verantwoordelijkheid ligt primair bij iedereen in de school.

Kwaliteitszorg start intern en eindigt extern.

Het primaire proces is focus van kwaliteitszorg.

Er is systematische en cyclische aandacht voor kwaliteit, door middel van doelen, normen en tevredenheidsmetingen.

Bron: 'Visiedocument Kwaliteitszorg', Q*Primair

1.4 Leidinggeven aan kwaliteitszorg

De rol van de leidinggevende in het hele proces rond kwaliteitszorg is groot. Als schoolleider zult u het volgende in praktijk moeten brengen (*Werken aan kwaliteitszorg Primair Onderwijs*):

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

Kwaliteitszorg stelt hoge eisen aan schoolleiders, het vraagt heel wat competenties. De Nederlandse Schoolleiders Academie (NSA) heeft deze competenties voor leidinggevend en in het primair onderwijs uitgewerkt. De NSA beschrijft competenties als 'de vermogens van een individu waarmee opgaven die betrekking hebben op het leidinggeven in het primair onderwijs op een adequate, procesgerichte en productgerichte wijze kunnen worden aangepakt.' Meer informatie over de NSA en het competentieprofiel voor schoolleiders in het primair onderwijs vindt u op www.nsanederland.nl.

De volgende factoren zijn van belang voor het succesvol werken aan integrale kwaliteitszorg (*Parels in stromend water. Integrale kwaliteitszorg in het voortgezet onderwijs*):

- Visie en beleid. Er is een duidelijke visie nodig, die wordt vertaald naar doelen.
- Schoolcultuur. De cultuur moet professioneel zijn, gericht op ontwikkeling met professionele leerkrachten in een professionele organisatie.
- Schoolgegevens. Er moeten gegevens beschikbaar zijn die als basis kunnen dienen voor de kwaliteitszorg.
- Schoolorganisatie. Er moet goede leiding zijn, die ruimte laat voor formele en informele momenten.
- Evaluatie en beoordeling. Er is een evaluatiesysteem nodig om met leerkrachten de kwaliteit van het onderwijs te beoordelen en zo nodig te verbeteren.
- Informatie en communicatie. Informatie- en communicatiemiddelen moeten bewust worden gehanteerd, om zowel intern als extern de gewenste doelen te bereiken.
- Beheer. Inventaris, huisvesting en de overige financiële aangelegenheden moeten adequaat beheerd worden.

Steeds weer blijkt dat het samen dragen van het proces van kwaliteitszorg van groot belang is. Kwaliteitszorg doe je samen!

Inleiding kwaliteitsdocument De Regenboog

Onze school, De Regenboog, is een van de katholieke scholen van de stichting KOP. De scholen binnen ons bestuur bepalen, bewaken en bevorderen de kwaliteit van het onderwijs. Dit beleidsdocument geeft aan op welke manier de kwaliteitszorg van onze school wordt vormgegeven.

Kwaliteitszorg in scholen is te herleiden tot vijf eenvoudige vragen:

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

Kortom: kwaliteitszorg betekent dat scholen de 'goede dingen nog beter proberen te doen'. Adequate instrumenten en een heldere plannings- en beleidscyclus zijn hiervoor onontbeerlijk.

Kwaliteit mag geen toeval zijn. Daarom is systematisch werken aan de kwaliteit van de school noodzakelijk. Dat betekent: het juiste beleid formuleren, de juiste handelingen verrichten en op de goede manier evalueren of bereikt is wat de school wilde bereiken. Dat is kwaliteitszorg: het geheel van samenhangend beleid, concrete doelstellingen en goed management om de benodigde acties en controles uit te voeren waarmee de school de gewenste kwaliteit systematisch levert en waarmee de school die kwaliteit ook continu kan verbeteren.

De kwaliteitszorg op onze school voldoet aan de eisen die de onderwijsinspectie op dit punt stelt. De volgende indicatoren geven ons richting bij het vormgeven aan de zorg voor kwaliteit:

- De school heeft inzicht in de eigen uitgangssituatie.
- De school heeft haar doelen geformuleerd.
- De school evalueert systematisch de kwaliteit van haar opbrengsten en van het onderwijs en leren.
- De school werkt gericht aan verbetering van de kwaliteit van haar onderwijs.
- De school legt verantwoording af aan belanghebbenden over de gerealiseerde onderwijskwaliteit.
- De zorg voor kwaliteit is systematisch.
- Het schoolplan voldoet aan de wettelijke voorschriften.
- De schoolgids voldoet aan de wettelijke voorschriften.

2. Uitgangssituatie

2.1 Inleiding

Elke school zal aan kwaliteit moeten werken vanuit de situatie waarin zij zich bevindt. Kenmerken van de school en de omgeving bepalen immers wat als kwaliteit gezien wordt en wat de verbetermogelijkheden zijn. Het in kaart brengen van deze situatie – die kan worden gezien als uitgangssituatie - is complex, maar ook wenselijk. De uitgangssituatie toont wat u wilt en kunt verbeteren, en maakt duidelijk met welke factoren u daarbij rekening moet houden. De literatuur over kwaliteitszorg onderstreept dat inzicht in de uitgangssituatie van belang is: de interne uitgangssituatie - door bijvoorbeeld een sterkte/zwakte-analyse te maken - en de externe uitgangssituatie - door bijvoorbeeld een omgevingsanalyse te maken.

De uitgangssituatie kan maar ten dele door de school beïnvloed worden. Zo zijn bijvoorbeeld het potentiële aanbod van leerlingen, de locatie, wet- en regelgeving en het lokale onderwijsbeleid nauwelijks te beïnvloeden. Ook interne kenmerken van de school zijn soms moeilijk te beïnvloeden: het personeelsbestand, de leerlingpopulatie, de gehanteerde onderwijsmethoden, de wensen van ouders, enzovoort.

Juist omdat de uitgangssituatie moeilijk is te beïnvloeden, is het belangrijk om deze in kaart te brengen. U kunt immers wel veel willen, maar als het door de omstandigheden niet haalbaar is, is het voor uzelf, het team en de leerlingen beter iets minder ambitieuze doelen te kiezen. Een goed inzicht in de uitgangssituatie stelt u in staat realistische en relevante doelen te stellen: doelen die haalbaar zijn en die ook voor uw leerlingen en hun ouders van belang zijn.

Ook de onderwijsinspectie vraagt scholen zich ten behoeve van het kwaliteitsbeleid te verdiepen in de uitgangssituatie: 'De school heeft inzicht in de eigen uitgangssituatie' is één van de indicatoren in het waarderingkader van de inspectie. De inspectie maakt hierbij onderscheid in drie aspecten van de uitgangssituatie: de leerlingpopulatie, de omgeving en de interne situatie van de school. In dit hoofdstuk wordt kort ingegaan op deze drie aspecten.

2.2 Leerlingpopulatie

De belangrijkste factor in de uitgangssituatie die in kaart moet worden gebracht, is ongetwijfeld de leerlingpopulatie. Het onderwijs is er voor de leerlingen, dus moet het aansluiten bij hun wensen en behoeften. Daarnaast zijn de leerlingen de belangrijkste factor in het onderwijsleerproces, zij beïnvloeden direct de opbrengsten daarvan. Het spreekt daarom vanzelf dat u zonder een goed inzicht in de leerlingenkenmerken niet of nauwelijks in staat bent om kwalitatief goed onderwijs te bieden, afgestemd op de leerlingpopulatie.

Het mooiste zou het zijn als u van iedere individuele leerling bij de instroom wist waaraan hij of zij behoefte heeft, en als u vervolgens het onderwijsleerproces zou kunnen aanpassen aan de behoefte van deze leerling. In de praktijk is dat niet mogelijk. Scholen beschikken niet over de faciliteiten om voor elke leerling het onderwijsleerproces opnieuw te ontwerpen. Scholen kunnen wél het standaard-onderwijsproces zo goed mogelijk afstemmen op de totale leerlingpopulatie. Hiervoor is informatie nodig over de kenmerken van die populatie. De vraag is dan welke kenmerken van de leerlingpopulatie van belang zijn. We noemen er enkele:

- Welke onderwijskundige mogelijkheden hebben de leerlingen en welke consequenties heeft dit voor de inrichting van het onderwijsproces? Hoe ver zijn

ze in hun ontwikkelingsproces en hoe zelfstandig functioneren ze? Hoe is hun achtergrond: sociaal, cultureel en economisch? De thuissituatie speelt ook een belangrijke rol in de ontwikkeling van de leerlingen. Worden ze thuis gestimuleerd, wordt thuis Nederlands gesproken, een vreemde taal of dialect?

- Hoe heterogeen is de leerlingpopulatie? Welke leerstijlen hebben de leerlingen, in welke ontwikkelingsfase bevinden ze zich en in hoeverre zijn ze gemotiveerd? Zijn er verschillende subgroepen te onderscheiden binnen de leerlingpopulatie?

De kenmerken van de leerlingpopulatie hebben invloed op de inrichting van het onderwijsproces, maar ook op de inrichting van niet-onderwijsprocessen. Zo zal een school die veel leerlingen heeft met een niet-Nederlandse taalachtergrond extra aandacht moeten besteden aan de communicatie richting ouders. De school kan bijvoorbeeld informatieavonden organiseren voor de ouders. Maar hiermee kunnen ouders nog niet automatisch over de juiste informatie beschikken. Daarvoor is het nodig dat de uitnodiging in de eigen taal wordt gesteld en dat op de avond zelf een tolk aanwezig is.

Veel informatie over de kenmerken van de leerlingpopulatie is impliciet al op school aanwezig. De medewerkers kennen immers de leerlingen en daarnaast kan steeds vaker gebruik worden gemaakt van informatie uit het leerlingvolgsysteem of informatie van de voorschoolse opvang. Een middagje brainstormen over de leerlingpopulatie van uw school, levert ongetwijfeld een schat aan informatie over de leerlingpopulatie van uw school en de ontwikkeling daarvan.

Het in kaart brengen van de leerlingpopulatie is geen doel op zich. Het is een middel om de kwaliteit van de school en het onderwijsaanbod te verbeteren. Daarbij is het van belang om de huidige situatie te kennen, maar ook om de veranderingen te kennen die de afgelopen tijd hebben plaatsgevonden. Krijgt de school bijvoorbeeld te maken met steeds meer leerlingen met een taalachterstand, of zijn de leerstijlen van de leerlingen aan het veranderen? Dergelijke ontwikkelingen hebben gevolgen voor de wijze waarop u in de toekomst het onderwijsproces zult willen vormgeven en dus voor de wijze waarop u de kwaliteit van uw school wilt verbeteren.

2.3 Omgeving

De tweede factor die in kaart moet worden gebracht, is de omgeving. Het begrip 'omgeving' kan hierbij ruim worden geïnterpreteerd: rijksoverheid, lokale overheid, wet- en regelgeving, maatschappij, potentiële klanten van de school. Welke eisen worden vanuit de omgeving aan het onderwijs gesteld en hoe kan de school hier gehoor aan geven?

De invloed van wet- en regelgeving in het basisonderwijs is ondanks deregulering en decentralisatie nog steeds groot. Zo zullen scholen die niet vroegtijdig de kansen en bedreigingen van de lumpsum onderkennen en zich daarop voorbereiden, bij de invoering ervan meer problemen ondervinden dan scholen die zich wel voorbereid hebben. Een school die niet voorbereid is, zal in de eerste jaren na de invoering van de lumpsum moeten zorgen dat zij haar systemen op orde krijgt. Dit zal veel tijd vragen van de schoolleider en ten koste gaan van meer onderwijsgerelateerde prioriteiten.

Ook de verwachtingen van ouders kunnen als omgevingskenmerk worden beschouwd. De ouders zijn immers niet in de school te vinden, maar daarbuiten. De ouderpopulatie hangt natuurlijk samen met de leerlingpopulatie. Toch hebben ouders zo hun eigen verwachtingen, los van kenmerken van hun kinderen waar de school mee te maken heeft. Als u weet wat de ouders verwachten van uw school, kunt u daar beter op inspelen. Dat wil niet zeggen dat u altijd aan die verwachtingen moet voldoen; dat is ook helemaal niet mogelijk. Wel is het verstandig om te weten waarom uw school wel of niet aan bepaalde verwachtingen voldoet.

Het is goed om niet alleen te kijken naar het hier en nu, maar om ook te inventariseren welke omgevingsfactoren op termijn van invloed kunnen zijn. Het gaat dan bijvoorbeeld om demografische ontwikkelingen in uw voedingsgebied, zoals groei of daling van het aantal kinderen. Maar ook sociale en culturele ontwikkelingen zijn van belang, net als bijvoorbeeld het aantal scholen in uw omgeving en hun profilering. U zult zich dus moeten informeren over alle kansen en bedreigingen die vanuit de omgeving op uw school afkomen. Niet omdat u ze kunt beïnvloeden, maar omdat u dan uw school erop kunt voorbereiden. Het stelt u in staat om beleidskeuzes te maken die een passend antwoord geven op ontwikkelingen die zich voordoen.

Aandachtsvelden omgevingsanalyse

- Maatschappelijke ontwikkelingen
- Demografische ontwikkelingen
- Technologische ontwikkelingen
- Onderwijsontwikkelingen
- Ontwikkelingen met betrekking tot wet- en regelgeving
- Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt
- Ontwikkelingen bij scholen in de regio

Het verkrijgen van informatie over de omgeving kost de nodige inspanning. Een open houding kan zeker behulpzaam zijn. Een school die actief en open communiceert met andere partijen zal doorgaans beter geïnformeerd zijn. Open communicatie vraagt durf en lef. Het betekent immers dat u bereid moet zijn om verantwoording af te leggen over het gevoerde beleid en de bereikte resultaten. In hoofdstuk 6 wordt hier dieper op ingegaan.

2.4 Interne situatie

Om de kwaliteit te kunnen verbeteren, heeft een school inzicht nodig in de eigen sterke en zwakke punten. Als u weet waarin uw school goed en minder goed is, kunt u beter bepalen welke kwaliteiten u wilt behouden en welke verbeteringen u wilt nastreven. De benodigde informatie kunt u halen uit eigen bronnen, zoals een zelfevaluatie, of uit externe bronnen, zoals een inspectierapport.

Er zijn verschillende instrumenten die u kunt gebruiken om het functioneren van de school in kaart te brengen: een sterkte/zwakte-analyse, schoolanalyse, schoolfoto of schooldiagnose. Het doel van deze werkvormen is om systematisch gegevens te verzamelen en met behulp van die gegevens een schoolprofiel op te stellen. Dit gebeurt om de juiste prioriteiten te kunnen stellen en om gericht besluiten te kunnen nemen over de verbeteringen die de school wil realiseren.

Aandachtsvelden interne analyse

- Visie en missie
- Doelen
- Identiteit
- Levensbeschouwing
- Instructiesysteem
- Begeleidingssysteem
- Interne communicatie
- Personeel(beleid)
- Leerlingen(beleid)
- Management

- Financiën
- Huisvesting / randvoorwaarden
- ICT-voorzieningen

Op basis van een analyse van de school kunt u vaststellen welke verbeterpunten u nastreeft. Mogelijke verbeteringen moeten altijd in relatie worden gezien met de kenmerken van de leerlingpopulatie en de omgeving van uw school. Gebeurt dit niet, dan loopt u het risico zaken te verbeteren die gezien uw situatie minder van belang zijn. Uit een zelfevaluatie kan bijvoorbeeld blijken dat een school geen apart beleid heeft voor het wegwerken of terugdringen van leerachterstanden bij leerlingen. Als er maar weinig leerlingen met leerachterstanden zijn, is het echter niet nodig om op dit punt actie te ondernemen. Andere aandachtspunten die zwak ontwikkeld zijn - zoals zelfstandig werken, leren samenwerken of ICT - kunnen voor dezelfde school wel in aanmerking komen voor kwaliteitsverbetering.

Kwaliteitszorg moet uitgaan van de kwaliteit die reeds op uw school aanwezig is. Een interne analyse maakt duidelijk waar uw school goed in is en welke kwaliteit behouden moet blijven. In samenhang met de verwachtingen van buitenaf en de kenmerken van de leerlingen kunt u vervolgens dáár verbeteringen aanbrengen waar ze het meest wenselijk zijn. Uw school zal daarbij keuzes moeten maken, op basis van de eigen identiteit en de visie op onderwijs.

2.5 Tijdsplanning

Het in kaart brengen van de uitgangssituatie van uw school is complex en dus tijdrovend. Hierdoor is het niet mogelijk de inventarisatie jaarlijks uitgebreid te herhalen. Meestal is dit ook niet nodig, omdat de uitgangssituatie van de school slechts geleidelijk verandert. Een uitgebreide inventarisatie eens in de vier jaar is voldoende. De inventarisatie kan het beste worden gemaakt in het jaar voordat het nieuwe schoolplan wordt opgesteld. Dan kunt u de verkregen informatie gebruiken om bij het opstellen van uw schoolplan de juiste prioriteiten te stellen. Hiermee wordt kwaliteitszorg een vanzelfsprekend onderdeel van uw beleidsontwikkeling.

Het is goed om naast de vierjaarlijkse inventarisatie tussentijds regelmatig informatie in te winnen over uw uitgangssituatie. U zult zich willen informeren over bijvoorbeeld de ontwikkeling van uw leerlingpopulatie, de veranderende wet- en regelgeving en de ontwikkeling van uw school. Op basis van nieuwe informatie kunt u zo nodig aanpassingen aanbrengen in uw beleid, bijvoorbeeld door andere prioriteiten te stellen. De beleidsvorming – inclusief de kwaliteitszorg - wordt zo een interactief en doorlopend proces, waarbij ontwikkelingen die afwijken van de eerdere uitgangssituatie tot veranderingen kunnen leiden.

Uitgangssituatie basisschool De Regenboog

We brengen de kenmerken van onze school in beeld door te beschrijven wat vanuit onze directe omgeving op ons afkomt. Daarnaast nemen we – op basis van informatie uit het team en andere informatiebronnen – de kwaliteit van ons onderwijs onder de loep.

De wijk

De Regenboog staat in de wijk Zonneschijn, die weer uit twee gedeelten bestaat, gescheiden door een grote weg. In de wijk zijn twee basisscholen, die in principe ieder één deel van de wijk als voedingsgebied hebben. Beide scholen vallen onder stichting KOP. Er is een studie gedaan naar een mogelijke fusie tussen de twee scholen, maar deze wees uit dat beide scholen beter zelfstandig konden blijven voortbestaan.

De ouders

In de schoolstructuur is de inbreng van ouders van belang. Ouders denken mee over het beleid, in het bestuur, in de medezeggenschapsraad en in de oudervertegenwoordiging. Ook in het onderwijs spelen de ouders een belangrijke rol, door leesouder te zijn, te helpen bij handvaardigheid, festiviteiten te organiseren en het overblijven mogelijk te maken.

De leerlingpopulatie

De Regenboog is een middelgrote school met 273 leerlingen, geteld op 1-09-2003. De verhouding van de leerlinggewichten is:

1.00 = 64%
1.25 = 20%
1.90 = 16%

Van de allochtone gezinnen is het merendeel afkomstig uit Turkije. Er komen echter ook steeds meer Marokkaanse gezinnen in de wijk wonen. Bij de laatste telling zien we een stabilisatie van het totale aantal allochtone kinderen (16%) in verhouding tot het vorige schooljaar. De demografische ontwikkelingen worden in samenwerking met de gemeente gevolgd en voorspeld.

Deze gegevens hebben consequenties voor de school. Het leerlinggewicht van meer dan 1.00 heeft gevolgen voor het onderwijsachterstandenbeleid, NT2-onderwijs en voor het Onderwijs Allochtone Levende Talen (OALT). De school neemt inmiddels ook deel aan het Voor- en Vroegschoolse Educatie-project, waarbij een nauwere samenwerking tussen peuterspeelzaal en basisschool ontstaat om de taalontwikkeling van kinderen te bevorderen.

De landelijke trend dat beide ouders fulltime of parttime werken is ook op onze school merkbaar.

De kwaliteit van ons onderwijs

Om de kwaliteit van ons onderwijs te kennen, moeten we over allerlei gegevens beschikken. Deze gegevens verkrijgen we door gebruik te maken van diverse instrumenten (zie de *Inventarisatie van instrumenten*, hoofdstuk 4).

Daarnaast zijn er nog allerlei andere informatiebronnen waarmee wij een beeld van onszelf kunnen vormen. Voorbeelden zijn: gesprekken met leerkrachten, klassenbezoeken, schooltoezicht door de inspectie, contacten met ouders en voortgezet onderwijs. Op basis hiervan hebben we een aantal sterke punten van onze school vastgesteld:

- Er is een open en duidelijke relatie met de ouders, dankzij een goede communicatie.
- We geven zorg op maat voor zowel 'uitvallers' als 'begaafden', we gaan goed om met verschillen.
- Er is een goede begeleiding van leerlingen, door het systematisch volgen van hun ontwikkelingen.
- Er is een divers en gevarieerd aanbod van werkvormen voor alle leerlingen.
- We hebben een goed personeelsbeleid, overeenkomstig de afspraken binnen de stichting KOP in het kader van integraal personeelsbeleid.
- Er is een goede beschikbaarheid van middelen en faciliteiten.

3. Doelen stellen

3.1 Inleiding

Uw school verschilt van andere scholen. Omdat de omstandigheden per school verschillen, maar ook omdat iedere school een eigen schoolconcept hanteert. Zo'n schoolconcept bestaat uit een missie en een visie, die worden uitgewerkt in doelen. Het concept is niet altijd even gedetailleerd vastgesteld, maar het is wel altijd aanwezig: de school staat ergens voor.

Een missie is een kort statement, waarin iedereen uw school kan herkennen. Soms is een missie op bovenschools niveau vastgesteld en geldt dus voor meerdere scholen. Een visie geeft een beeld van de toekomst: hier is de school naar op weg. Het is nu nog niet of niet helemaal gerealiseerd, maar de school wil er op termijn wel komen. De huidige situatie en de gewenste situatie worden naast elkaar gezet, en de gewenste situatie vormt het doel. Het is mogelijk om een visie weer te geven in algemeenheden, zoals 'op onze school stellen wij het kind centraal'. Dit zegt echter niet zo veel. Om echt betekenis te geven aan de visie, zullen zaken meer uitgewerkt moeten worden: op welke manier staat het kind centraal. Een visie heb je niet zomaar. Het kost tijd om tot een gezamenlijke visie te komen, waarbij het team betrokken is, ouders en soms ook kinderen. Pas als alle individuele visies naar elkaar toe groeien, ontstaat een gemeenschappelijk gedragen visie. Van daaruit kunnen vervolgens de doelen worden gesteld: wat gaan we aanpakken? In dit hoofdstuk kijken we naar het formuleren van doelen.

3.2 Doelen in soorten en maten

Doelen zijn er op verschillende niveaus:

- Bovenschoolse doelen, vastgesteld door het bevoegd gezag en geldend voor alle scholen die daaronder vallen. Bovenschoolse doelen geven de richting aan die uw school moet gaan en laten daarbij voldoende ruimte voor een eigen schoolspecifieke invulling.
- Schoolspectifieke doelen, vastgesteld door de school zelf. Deze doelen kunnen betrekking hebben op:
 - o De levensbeschouwelijke identiteit, voor zover die nog niet in een bovenschoolse doel is geformuleerd: wat betekent die identiteit voor uw school en waardoor laat de school zich leiden?
 - o De pedagogisch/didactische identiteit: misschien volgt uw school de theorieën van een van de vernieuwingsscholen - Jenaplan, Montessori, Dalton, Freinet, Vrije school - of heeft uw school een ander specifieke richting gekozen op het pedagogisch-didactisch gebied?
 - o Een specifieke gerichtheid. Misschien heeft uw school een bepaald onderwerp als speerpunt uitgekozen en wilt u bijvoorbeeld bekend staan als 'de sportieve school' of 'de muzikale school'.
- Doelstellingen op detailniveau; uitwerkingen van de bovenschoolse doelen en schooldoelen. Informatie hierover vindt u in paragraaf 3.4.

Als ordeningskader voor de verschillende soorten doelen maken we gebruik van het INK-managementmodel. Meer over dit managementmodel leest u in hoofdstuk 4.

Aandachtveld:	Doelgebieden
Visie en beleidsvorming	Doelen rond de identiteit van de school, zowel levensbeschouwelijk als pedagogisch en didactisch.
Personeel	Doelen die rond personeelsbeleid, vaak op bovenschools niveau vastgesteld.
Leiderschap en	Doelen die gesteld worden om de school zo goed

management	mogelijk te laten leiden
Cultuur en klimaat	Doelen rond het pedagogisch klimaat en het didactisch handelen van de school.
Middelen en voorzieningen	Doelen rond de faciliteiten die op school aanwezig zijn.
Management van processen	Doelen rond leerstofaanbod, leertijd, zorg en begeleiding, inpassing van ICT, kwaliteitszorg.
Waardering door klanten	Doelen rond de tevredenheid van ouders en leerlingen.
Waardering door medewerkers	Doelen rond de tevredenheid van het personeel.
Waardering door de maatschappij	Doelen rond de tevredenheid van derden: de omgeving, de buurt. Maar ook: de inspectie.
Eindresultaten	Doelen rond de opbrengsten van leerlingen en de manier waarop die in kaart worden gebracht.

Als u aan al deze soorten doelen uitgebreid aandacht wil besteden, is dat een tijdrovende zaak. Toch is het vastleggen van doelen essentieel. Om tijd te besparen, raden we u aan om de kwaliteitseisen en indicatoren van de onderwijsinspectie er eens bij te nemen. U zult merken dat veel van de onderdelen die u wilt omzetten in een doel, daarin al vermeld staan. Dat scheelt een hoop tijd!

3.3 Gerichtheid op de opbrengst

In een bedrijf gaat het vooral om de output, de opbrengst: dat staat buiten kijf. Als het om een school gaat, aarzelen we echter om ditzelfde te beweren. In de nota *Schoolkwaliteit in beeld* geeft de Onderwijsraad aan dat kwaliteit ergens uit moet blijken, en dat dus de opbrengst primair is. Het gaat om de resultaten die met het onderwijs worden bereikt. Daarbij gaat het niet zozeer om het eindresultaat op zich, als wel om toegevoegde waarde. Wat heeft de school gedaan om de leerling naar dit niveau te brengen? Hoe heeft de school gewerkt vanaf de input - het startniveau van de leerling - naar de output - het niveau waarmee de leerling de school verlaat?

Een grote nadruk op de opbrengst van het onderwijs doet veel schoolleiders griezelen. Het gaat op een school toch niet alleen om de opbrengst? Het gaat er toch ook om dat een leerling zich veilig en plezierig kan ontwikkelen! De opbrengst is vaak het eenvoudigst te meten bij cognitieve vakken, maar dat is toch evenmin het enige waar het om draait? Hoewel wij dit soort relativerende opmerkingen begrijpen, zijn we toch van mening dat het van belang is om na te denken over de beste manier om zoveel mogelijk toegevoegde waarde te realiseren. En om de ontwikkeling van leerlingen dus ook systematisch te volgen. Het volgen van de leerlingen gaat het best met een leerlingvolgsysteem, al dan niet van CITO.

De onderwijsinspectie gebruikt bij het kwaliteitsaspect 'opbrengsten' vier indicatoren:

1. De resultaten liggen minimaal op het niveau dat mag worden verwacht. Het gaat hierbij zowel om de resultaten van de kinderen tijdens hun schoolloopbaan - zichtbaar via het leerlingvolgsysteem met methodegebonden en methode-onafhankelijke toetsen - als om de resultaten aan het einde van hun schoolloopbaan - zichtbaar via bijvoorbeeld de eindtoets.
2. De leerlingen beheersen aan het einde van de opleiding vaardigheden op een niveau dat mag worden verwacht. Het gaat hier om leer- en studievvaardigheden, sociale vaardigheden, informatievaardigheden en zelfstandigheid en redzaamheid.
3. Leerlingen ontwikkelen zich naar verwachting. Het gaat hier om het percentage leerlingen dat zonder zittenblijven de school doorloopt, het percentage leerlingen met een versnelde loopbaan en het percentage leerlingen dat voortijdig de school verlaat.

4. Leerlingen vervolgen met succes hun schoolloopbaan. Past de uitstroom van de leerlingen naar vervolgscholen bij wat verwacht mag worden op basis van leerlingkenmerken; functioneren de leerlingen op de vervolgscholen naar behoren?

Als u de resultaten van de leerlingen systematisch volgt en de opbrengst van het onderwijs ook wilt meenemen in een kwaliteitsbeleid, zult u uw doelen resultaatgericht moeten formuleren. Dit valt niet mee. Resultaatgerichte doelen kunnen makkelijk verkeerd uitpakken. Wat bijvoorbeeld te denken van een bestuur dat als doel stelt 'dat geen school bij de CITO-eindtoets gemiddeld onder de 532 scoort' en daar zelfs bonussen of sancties aan verbindt... Toch: als het gaat om resultaten die de school zelf kan bepalen, is een duidelijk streef-resultaat op zijn plaats. Dat is immers de functie van doelen: het streven vastleggen.

Doelen basisschool De Regenboog

Als een van de katholieke scholen van de Stichting KOP volgt onze school de uitgangspunten die op bestuursniveau zijn vastgesteld:

- Wij zijn een stichting voor katholiek onderwijs. Wij hebben onze wortels in een katholieke gemeenschap en vanuit deze achtergrond zoeken wij naar antwoorden op de vragen van vandaag en morgen.
- Ouders zien wij als cliënten. Wij vinden het belangrijk om in een goede tweezijdige relatie samen met ouders te zorgen voor een optimaal schoolklimaat voor de kinderen.
- Wij willen een lerende organisatie zijn, wij leren van onszelf en van elkaar. Wij zijn samen lerend onderweg.
- Scholen dienen, binnen de afgesproken beleidskaders, een eigen gezicht te krijgen of te behouden. Scholen zijn zelf verantwoordelijk voor hun beleid en autonoom voor wat betreft hun onderwijsvisie. De directeuren zijn integraal leider op hun school.
- Wij leggen de verantwoordelijkheden laag in de organisatie. Ouders en personeel hebben een grote invloed op het beleid van de individuele school. Bovenschools wordt er met name op de kernwaarden en kwaliteit gestuurd via draagvlak en samenwerking.
- Bovenschools wordt er op kernwaarden en kwaliteit gestuurd via draagvlak en samenwerking.
- In overleg met team, MR en directie zijn de visie en missie van de school bepaald en vastgelegd.

Ten aanzien van het onderwijsleerproces onderscheidt de school doelen op het gebied van het leerstofaanbod, de leertijd, het pedagogisch klimaat, het didactisch handelen en de leerlingenzorg.

Het leerstofaanbod

- De school kiest voor methoden die dekkend zijn voor de kerndoelen. Wij gebruiken de volgende methoden:

• rekenen/wiskunde:	Pluspunt
• Nederlandse taal:	Taal actief
• aanvankelijk lezen:	Veilig leren lezen
• begrijpend/studerend lezen:	Goed gelezen
• catechese:	Hemel en aarde
• aardrijkskunde:	Geobas
• geschiedenis:	Wijzer door de tijd
• natuurkunde/biologie:	Leefwereld
• sociaal-emotionele vorming:	Vreedzame school
• creatieve vakken:	Hand-, Textiel-, Tekenvaardig

- verkeer: Op voeten en fietsen (groep 6), Jeugdverkeerskrant (groep 7/8)
- specifiek voor de onderbouw: voorlopers van genoemde methoden

De methoden zijn eigentijds en het leerstofaanbod komt overeen met hedendaagse vakinhoudelijke en vakdidactische opvattingen.

- De school biedt de leerstof van de bovengenoemde methoden aan tot en met het niveau van groep 8. Dit geldt voor alle leerlingen, tenzij een specifiek handelingsplan van een kind dat anders vermeld.
- De school biedt een ononderbroken lijn aan in het leerstofaanbod. Van de groepen 1 tot en met 8 geven we dit binnen het team vooral vorm door het gebruik van dezelfde methoden en door afstemming van de manier van lesgeven. De leerkrachten van de onderbouw gebruiken de voorlopers van de methoden.
- De school stelt zich ten doel het leerstofaanbod aan te passen aan de behoeften van de leerlingen. De methoden van de school bieden naast basismateriaal ook verbredings- en verdiepingsmateriaal, voor leerlingen die problemen met specifieke leerstof hebben wordt een handelingsplan opgesteld en ook hoogbegaafde (meerbegaafde) kinderen krijgen extra materiaal.
- De school besteedt in de lessen sociaal-culturele vorming aandacht aan etnische en culturele verscheidenheid in de Nederlandse samenleving. Incidenteel wordt een project over een multicultureel onderwerp gehouden.

Leertijd

- De school voldoet aan de in de wet gestelde eisen en biedt de leerlingen in de onderbouw ten minste 880 uur en de leerlingen in de bovenbouw tenminste 1000 uur aan.
- Onze school kiest ervoor om, gezien de leerlingpopulatie en de behoeften van de kinderen, veel tijd te besteden aan Nederlandse taal (inclusief spelling, lezen en begrijpend lezen) en rekenen/wiskunde. In de groepen 1/2 wordt hier wekelijks 8 uur aan besteed. Voor de andere groepen is de tijd als volgt verdeeld:
groep 3: taal 8 uur; rekenen 4 uur
groep 4: taal 8 uur; rekenen 4 uur
groep 5: taal 8 uur; rekenen 4,5 uur
groep 6: taal 8 uur; rekenen 4,5 uur
groep 7: taal 8 uur; rekenen 4 uur
groep 8: taal 8 uur; rekenen 4 uur
Kinderen met een handelingsplan en kinderen die tijdelijk extra aandacht moeten kunnen besteden aan deze vakken, krijgen daarvoor de tijd.

Pedagogisch klimaat

- De leraren van onze school zorgen voor een veilig en structurerend pedagogisch klimaat, door:
 - o zorgvuldig te zijn in het eigen taalgebruik;
 - o het respect tussen kinderen te bevorderen en een prettige sfeer te creëren in de groep;
 - o het zelfvertrouwen van de kinderen te ondersteunen door het geven van positieve feedback, het uitspreken van positieve verwachtingen en beschikbaar te zijn bij problemen;
 - o pestgedrag bespreekbaar te maken en pesten zoveel mogelijk tegen te gaan;
 - o op schoolniveau en op klassenniveau besproken gedragsregels te hanteren.
 - o De leraren van onze school zorgen dat zij hun leerlingen voldoende stimuleren en uitdagen, door:
 - een uitdagende leeromgeving te creëren in een ordelijk en

- opgeruimd lokaal;
- de zelfstandigheid van leerlingen te stimuleren.

Didactisch handelen

- o De leraren van onze school zorgen in hun lessen voor duidelijkheid en structuur in hun instructie en verwerking.
- o De leraren bevorderen dat leerlingen actief betrokken zijn bij het leerproces.
- o De leraren bespreken meerdere leerstrategieën en stimuleren bij de leerlingen het gebruik hiervan.
- o De leraren houden rekening met verschillen tussen leerlingen en passen hun lessen hierop aan.
- o De leraren organiseren hun lessen efficiënt en doelmatig.

De leerlingenzorg

- De school volgt de eisen van de leerlingen systematisch, door het gebruik van methode-afhankelijke toetsen en het CITO-leerlingvolgsysteem.
- De school gebruikt van het CITO-leerlingvolgsysteem de volgende toetsen:

Groep	1/2	3	4	5	6	7	8
Naam toets							
Ordenen	x						
Taal voor kleuters	x						
Ruimte en tijd	x						
Rekenen		x	x	x	x	x	x
Technisch lezen		x	x	x	x	x	x
Begrijpend lezen		x	x	x	x	x	x
Spelling		x	x	x	x	x	x

- Leerlingen die in het leerlingvolgsysteem minder scoren dan van hen verwacht mag worden, krijgen extra aandacht; leerlingen die op D- of E-niveau scoren, worden door de groepsleerkracht en de IB-er nader getoetst en voor deze leerlingen wordt een handelingsplan opgesteld.
 - De leraar organiseert de lessen zodanig dat hij/zij in de gelegenheid is waar nodig extra begeleiding te geven.
 - Voor iedere leerling die de school verlaat (naar een andere basisschool, het SbO of het VO) stelt de school een onderwijskundig rapport op.
 - De school heeft een leerkracht aangesteld als Intern Begeleider voor de coördinatie van de leerlingenzorg. Jaarlijks wordt besproken hoeveel ambulante tijd deze functionaris heeft, met een minimum van twee dagen per week. Daarnaast heeft de school voor anderhalve dag per week een Remedial Teacher. De Intern Begeleider voert op dit moment ook de RT-taken uit.
- 5 Voor leerlingen die hoogbegaafd zijn en/of aangeven meer aan te kunnen dan hun klasgenootjes wordt een eigen leerroute opgesteld en een aangepast programma vastgelegd in een handelingsplan. Dit programma omvat verbreding en/of verdieping van de leerstof en er kan een versnelling in het doorlopen van de stof worden aangegeven.

Ten aanzien van de opbrengsten van het onderwijs onderscheidt de school de volgende doelen:

- Aan het eind van de schoolloopbaan wordt de CITO-eindtoets afgenomen. Op basis van de populatie van de school streven wij ernaar tenminste de gemiddelde score van alle basisscholen in Nederland te halen.
- De school gebruikt de eerdergenoemde toetsen van het CITO-leerlingvolgsysteem. Op basis van de populatie van de school streven wij ernaar tenminste de

- gemiddelde score van alle basisscholen in Nederland te halen.
- De entreetoets wordt gebruikt om zicht te krijgen op hiaten in de kennis van individuele leerlingen en de hele groep leerlingen. De entreetoets wordt jaarlijks in het voorjaar afgenomen bij de leerlingen van groep 7.

De school heeft gekozen voor het gebruik van de CITO-eindtoets om zeker te zijn van een goede, gestandaardiseerde eindtoets. De uitkomsten worden met het hele team besproken, waarbij zowel de individuele prestaties van de leerlingen als de schoolprestatie aan de orde komen. Het moment van afname van de toetsen wordt voorgeschreven door CITO; de school zorgt voor een rustige omgeving waarin de leerlingen hun toets kunnen maken.

De school heeft gekozen voor een combinatie van toetsen van het CITO-leerlingvolgsysteem en methodegebonden toetsen. De methodegebonden toetsen geven de leerkracht informatie over de wijze waarop de leerlingen de leerstof van de afgelopen periode hebben opgepakt. Tevens geven ze de leerkracht informatie over de manier waarop hij/zij de groep of een individuele leerling in de komende tijd verder kan helpen. Voor het leerlingvolgsysteem is gekozen omdat hierdoor – naast de niveaubepaling van groep en leerling – ook een vergelijking met andere scholen mogelijk wordt. Het biedt de school de mogelijkheid om regelmatig stil te staan bij de eigen positie in vergelijking met andere scholen. De resultaten van het leerlingvolgsysteem worden twee maal per jaar geagendeerd op de teamvergadering. Ook bij deze bespreking wordt zowel gekeken naar de resultaten van individuele leerlingen als naar de resultaten van de hele groep. Bij de afname van deze CITO-toetsen zorgt de leerkracht voor een rustige omgeving waarin de toetsen gemaakt kunnen worden.

1

3.4 Doelstellingen

De termen 'doel' en 'doelstelling' worden in de praktijk vaak door elkaar gebruikt. In dit boekje maken we echter een belangrijk onderscheid: een doelstelling is een geoperationaliseerde weergave van een doel of een deel daarvan, een praktische stelling van wat bereikt moet worden. In het kader van kwaliteitszorg verdient het aanbeveling alle doelen van uw school te vertalen in doelstellingen. Doelstellingen geven immers nauwkeurig weer wat uw school wil bereiken. De nauwkeurige weergave stelt u in staat de voortgang beter te bewaken en het eindresultaat beter te evalueren. Een methode die kan helpen bij het ontwikkelen van doelstellingen is de SMART-methode. Deze methode geeft eisen waaraan een 'goede' doelstelling voldoet.

Volgens de SMART-methode is een doelstelling:

- Specifiek: gericht op een specifiek beleidsterrein of organisatie-onderdeel.
- Meetbaar: met welke maat wordt gemeten en hoe moet op deze maat worden gescoord?
- Aanwijsbaar: wie is verantwoordelijk voor het realiseren van de doelstelling?
- Realistisch: de doelstelling moet gehaald kunnen worden.
- Tijdgerelateerd: het is duidelijk wanneer het resultaat gehaald moet zijn.

Er bestaan meerdere vertalingen van de letters SMART – van oorsprong een Engelstalig begrip - die allen een iets andere interpretatie geven van de vijf componenten. De componenten zelf zijn echter in alle vertalingen vergelijkbaar.

We geven een voorbeeld van een SMART geformuleerde doelstelling. In het cursusjaar 2003-2004 (T) zorgt de leerkracht van groep 8 (A) dat 80% (M) van de leerlingen in groep 8 tevreden is over de voorlichting over het voortgezet onderwijs (S). De tevredenheid blijkt uit de jaarlijkse enquête onder de leerlingen van groep 8 (M). Of het doel realistisch is (R) moet blijken uit het verschil met de huidige situatie.

Bij het werken met de SMART-methode zult u er achter komen dat doelen vaak zoveel omvatten dat ze niet in één doelstelling te vertalen zijn. Aan de meeste doelen zullen daarom meerdere doelstellingen worden gekoppeld. Daarnaast kunnen met name bij meer complexe veranderingen ook tussentijdse doelstellingen worden geformuleerd. Tussentijdse doelen zijn niet altijd resultaatgericht te formuleren. Het kan bijvoorbeeld zijn dat ze gericht zijn op een randvoorwaarde die gerealiseerd moet worden om de resultaatsverbetering tot stand te kunnen brengen, zoals de aanschaf van een methode, het opstellen van een beleidsplan of het realiseren van een aanpassing in de huisvesting. In zo'n geval kan de te leveren inspanning als resultaat worden beschouwd. Een voorbeeld: de directeur (A) zorgt dat voor 1 mei 2004 (T) het plan van aanpak met betrekking tot de ontwikkeling van een systeem van kwaliteitszorg (S) is afgerond (M). De directeur heeft hiervoor voldoende tijd beschikbaar (R).

Door het hanteren van de SMART-methode zult u uw doelstellingen vanzelf ook ordenen in de tijd. Dat is goed, want de ene doelstelling kan afhankelijk zijn van de andere doelstelling.

Bij het formuleren van doelstellingen is het belangrijker dat u de vijf SMART-componenten benoemt dan dat u tot een mooie formulering komt. Het zijn immers juist die componenten die u in staat stellen realistisch te plannen, de voortgang te controleren en de verantwoordelijke functionaris aan te spreken.

4. Kwaliteitszorg systematisch aanpakken

4.1 Inleiding

Als uw school aan het werk gaat met kwaliteitszorg, moet u het systematisch aanpakken. Maar wat betekent dat eigenlijk? In elk geval heeft het te maken met de manier waarop u de kwaliteit evalueert en met de manier waarop u met die evaluatie aan het werk gaat:

- Systematisch de kwaliteit evalueren. Om een oordeel te kunnen geven over de kwaliteit van uw school, hebt u gegevens nodig. Harde gegevens, op papier, in de vorm van getallen of beschrijvingen. Nu weet u ongetwijfeld al een heleboel over uw school. U krijgt immers van alle kanten informatie, die u kunt benutten. We komen daarop terug in paragraaf 4.2. Daarnaast kunt u gebruik maken van de vele instrumenten die in de handel zijn: hierover meer in paragraaf 4.3 en 4.4. Om evaluaties systematisch te kunnen inzetten, is het nodig om te plannen wanneer wélk instrument wordt gebruikt. Ieder instrument moet met een vaste regelmaat worden gebruikt: het ene wordt misschien jaarlijks gebruikt, het andere eenmaal in de vier jaar. In de evaluatie is het van belang dat u gegevens van veel groepen ontvangt. Een evaluatie die uitsluitend is gebaseerd op de visie van uw personeel, is eenzijdig. Om te weten wat er allemaal op school speelt, is ook de mening nodig van ouders, leerlingen, de buurt, een bovenscholingsmanager, het voortgezet onderwijs, de onderwijsinspectie. En ook hier geldt: het hoeft niet allemaal tegelijk te gebeuren, als er maar regelmaat in zit.
- Systematisch de kwaliteit verbeteren. Een systematische aanpak begint met een evaluatie, en gaat van daaruit verder. Daarbij moet sprake zijn van een cyclisch proces: we beschrijven dat in paragraaf 4.6. Uw rol als schoolleider is hierbij cruciaal. Het moet helder zijn waar uw taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden liggen, en de keuzes die u maakt moeten een duidelijke relatie hebben met het beleid van de school. Verder is aandacht nodig voor het borgen van wat goed gaat, om zo te voorkomen dat het goede na verloop van tijd minder goed wordt. Ook daarop komen we terug in paragraaf 4.6.

Kwaliteitszorg heeft een directe relatie met integraal personeelsbeleid: dat moet voor u en voor uw personeel helder zijn. De kwaliteit staat of valt immers met de mensen voor de klas. Binnen de school moet een sfeer heersen waarin mensen met elkaar spreken over een professionele cultuur, waarin zij elkaar feedback kunnen geven. Er moeten functionerings- en beoordelingsgesprekken gevoerd worden, er moet ruimte zijn voor coaching en intervisie. Dat is belangrijk, want kwaliteitszorg is mensenwerk!

4.2 Beschikbare gegevens

Voor kwaliteitszorg zijn gegevens nodig. Ongetwijfeld zijn op uw school een heleboel gegevens beschikbaar die iets zeggen over de kwaliteit. Misschien herkent u deze informatiebronnen:

- **Gesprekken met leerkrachten.** Waarschijnlijk houdt u doelstellingengesprekken (POP-gesprekken), functionerings- of beoordelingsgesprekken. Die gesprekken geven informatie over het functioneren van personeelsleden en over de manier waarop zij aankijken tegen de school.
- **Klassenbezoeken.** Wellicht houdt u jaarlijks klassenbezoeken. Als dat zo is, levert het informatie op over pedagogisch klimaat en didactisch handelen.

- **Schooltoezicht onderwijsinspectie.** Regelmatig bezoekt de inspectie uw school voor een kwaliteitsonderzoek. Het rapport van de inspectie geeft informatie over de kwaliteit van het onderwijs.
- **CITO-leerlingvolgsysteem.** Dit systeem geeft informatie over de vorderingen van de leerlingen.
- **Ouderenquête.** Misschien hebt u incidenteel of regelmatig een ouderenquête gehouden. Zo'n enquête geeft de mening weer van ouders over de kwaliteit van de school.
- **Oudergesprekken.** Tijdens oudergesprekken horen leerkrachten de mening van ouders over de kwaliteit van de school.
- **Overleg voortgezet onderwijs.** In de contacten met het voortgezet onderwijs kan gevraagd worden naar zaken die de school nog zou moeten verbeteren.
- **Arbo-overleg.** In de gesprekken met de Arbo-dienst wordt gesproken over veiligheid en welzijn van de medewerkers. In de Risico Inventarisatie en Evaluatie en Algemene SchoolVerkenning die de Arbo-dienst houdt, wordt informatie gegeven over veiligheid en welzijn van kinderen en medewerkers.

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

4.3 Instrumenten voor evaluatie

Als aanvulling op de beschikbare gegevens kunt u gebruik maken van instrumenten voor evaluatie van de kwaliteit en van de kwaliteitszorg. Daarmee kunt u een analyse maken – welke onderdelen gaan goed en welke behoeven extra aandacht - en kunt u actiepunten voor de komende jaren bepalen. Er zijn veel evaluatie-instrumenten op de markt. In 2002 heeft Marant-educatieve diensten in opdracht van Q*Primair een inventarisatie gemaakt van alle instrumenten. Dat leverde een overzicht op van 33 instrumenten die voor het primair onderwijs geschikt zijn. De instrumenten verschillen erg, zowel in aanpak als in hetgeen wordt gemeten. We noemen hier deze instrumenten kort; meer informatie kunt u vinden op de websites www.qprimair.nl en www.kwaliteitsring.nl. Het instrument dat door de AVS en Van Beekveld & Terpstra is ontwikkeld voor het primair onderwijs, de *Kwaliteitsmeter voor het Primair Onderwijs*, komt uitgebreider aan bod in paragraaf 4.4.

Instrumenten voor het verzamelen van gegevens over leerlingen:

- CED Toetsservice: service gericht op de verwerking en analyse van leerlingtoetsen.
- DLE leerlingvolgsysteem: toetsen, verwerking en analyse op verschillende niveaus.
- Eindtoets CITO: toetsen aan het eind van de basisschool, inclusief grafische gegevensverwerking.
- Entreetoets CITO: toetsen in groep 7 en/of 8, inclusief grafische gegevensverwerking.
- Kwaliteitsindicatoren Basisonderwijs (KWINBO): vragenlijsten en toetsen voor leerlingen.
- Leerlingvolgsysteem CITO: toetsen, inclusief analyseformulieren en hulpboeken.
- Prima Plus: verwerkingsprogramma voor data van leerlingen en vragenlijsten.
- Schoolprestatiemeting (SPM): toetsen en vragenlijsten waarvan de uitslagen vergeleken kunnen worden met landelijke gegevens.

Tevredenheidsspeilingen voor ouders, leerlingen en personeel:

- Ouderonderzoek basisscholen: vragenlijst voor ouders.

- Oudertevredenheidspeiling, leerlingtevredenheidspeiling, personeelstevredenheidspeiling: vragenlijsten voor ouders, leerlingen en personeel.
- Vragenlijst arbeidssatisfactie: vragenlijsten voor personeel.
- Werklim: vragenlijsten gericht op het welbevinden leerkrachten.
- Quickscan personeelsmanagement: vragenlijsten op het gebied van personeelszorg.

Quickscan-instrumenten om kwaliteitsaspecten in kaart te brengen:

- Contextuele Analyse School Evaluatie en Informatie Management Systeem (CASE/IMS): systeem om zeer veel gegevens te verzamelen, verwerken en analyseren. Begeleiding door gecertificeerde instelling.
- Diagnose Instrument Schoolverbetering (DIS): vragenlijsten.
- IJsselgroep Kwaliteits Instrument (IJKI): vragenlijsten en observaties. Aanschaf alleen door een ondersteuningsinstelling die hiervoor een licentie kan hebben.
- Periodiek Kwaliteits Onderzoek, Jaarlijks Onderzoek (PKO, JO): instrumenten die de onderwijsinspectie gebruikt bij het schooltoezicht.
- Schoolzelfevaluatie: softwareprogramma met vragenlijsten gebaseerd op toezichtsvormen van de onderwijsinspectie.
- Kwaliteit op maat (KOM): vragenlijsten.
- Kwaliteitsindruk (KWIN): vragenlijsten. Begeleiding door gecertificeerde instelling.
- Profiel kwaliteitszorg: beoordeling van de kwaliteitszorg door de schoolleider.
- Totale Kwaliteit Primair Onderwijs (TKPO): vragenlijsten, gebaseerd op INK-managementmodel.
- Zelfevaluatie in het Basisonderwijs (ZEBO): vragenlijsten. Kwaliteitsmeter voor het Primair Onderwijs: vragenlijsten en INK-matrix (meer hierover in de volgende paragraaf).

Instrumenten voor het verzamelen van informatie over het team:

- SON Kwaliteitscyclus: bespreken van inspectiestandaarden met het team en op basis daarvan verbeteractiviteiten plannen.
- Werken Met Kwaliteitskaarten (WMK): bespreken van inspectiestandaarden met het team en op basis daarvan verbeteractiviteiten plannen. Het instrument is aangepast aan het nieuwe toezichtskader.
- Koalaty Kid: in verbeterteams werken aan verbetering.
- Kwaliteit in Kaart: bespreken van inspectiestandaarden met het team en op basis daarvan verbeteractiviteiten plannen. Het instrument is aangepast aan het nieuwe toezichtskader, begeleiding gebeurt door een instelling met licentie.
- Collegiale visitatie: systematiek om te leren van elkaar.

Overige instrumenten:

- Instrument Kwaliteitszorg Emancipatie: vragenlijsten gericht op emancipatievraagstukken.
- Zorgprofiel Primair Onderwijs: diagnose-instrument voor zorgverbreding, inclusief analyse. Marant-educatieve diensten heeft een inventarisatie gemaakt van instrumenten die zich richten op de zorg: www.qprimair.nl en www.kwaliteitsring.nl.
- Kansschool: vragenlijsten, interviews, observatie, visitatie en toetsen, specifiek voor OWK-scholen. Begeleiding gebeurt door een gecertificeerde instelling.
- School Analyse Model Speciaal Onderwijs (SAMSO): vragenlijsten, teamoverleg en studieactiviteiten, speciaal voor speciaal onderwijs.

Wellicht ten overvloede: het inzetten van instrumenten is op zich nog geen kwaliteitszorg. Van kwaliteitszorg is pas sprake als instrumenten worden ingezet om

helderheid te krijgen over de stand van zaken rond kwaliteit, en als op basis daarvan de kwaliteit doelgericht wordt behouden of verbeterd.

4.4 Kwaliteitsmeter voor het Primair Onderwijs

In 2001 hebben Van Beekveld & Terpstra en de AVS een evaluatie-instrument ontwikkeld onder de titel *Kwaliteitsmeter voor het Primair Onderwijs*. In januari 2003 is dit instrument aangepast aan de nieuwe indicatoren van de onderwijsinspectie. In oktober 2003 kwam weer een nieuwe – uitgebreidere - versie uit. Deze nieuwe versie wordt hier beschreven.

De *Kwaliteitsmeter voor het Primair Onderwijs* bestaat uit drie onderdelen, die inhoudelijk op elkaar zijn afgestemd: de kwaliteitsmatrix, de kwaliteitsenquêtes en de docenten-zelfevaluatie. Elk onderdeel is afzonderlijk te gebruiken en heeft zijn eigen toepassingsmogelijkheden. De uitslag van het ene onderdeel geeft daarbij inzichten die de uitslagen van de andere onderdelen verduidelijken. Het totale instrument stelt u in staat de Ausgangssituatie van uw school zo precies mogelijk in kaart te brengen. Het instrument heeft een standaardinhoud, die op verschillende punten makkelijk kan worden aangepast. Op die manier kan recht worden gedaan aan de prioriteiten en keuzes van uw school.

We kijken naar de drie onderdelen van de kwaliteitsmeter:

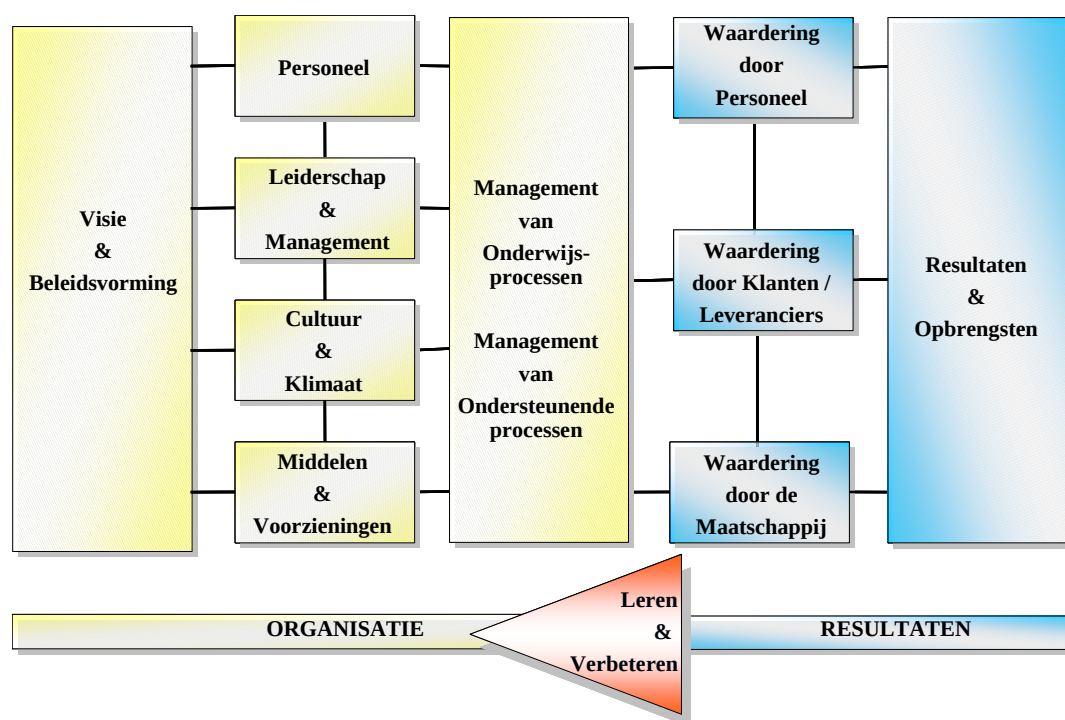
- **Kwaliteitsmatrix.** De matrix is gebaseerd op het INK-managementmodel, dat kijkt naar de ontwikkelingsfase van een school (zie paragraaf 4.5). Nadat de matrix is ingevuld en de data zijn geanalyseerd, beschikt u over een ontwikkelingsprofiel van uw school. In welke ontwikkelingsfase zit de school op de afzonderlijke aandachtsgebieden en de daarbinnen onderscheiden rubrieken en subrubrieken? Op basis van het profiel en de prioriteiten van uw school kunt u bepalen welke aandachtsgebieden extra aandacht nodig hebben. Het invullen van de kwaliteitsmatrix gebeurt in principe door het management, maar het is verstandig als ook enkele medewerkers de kwaliteitsmatrix invullen. Dat geeft een bredere blik. In de kwaliteitsmatrix komen alle indicatoren en de daaronder liggende aandachtspunten uit het waarderingskader van de onderwijsinspectie aan bod. De indicatoren worden zoveel mogelijk geïntegreerd in de beschrijving van de ontwikkelingsfase op verschillende punten.
- **Kwaliteitsenquêtes.** Hiermee kan uw school elektronisch enquêtes afnemen en verwerken voor drie doelgroepen: ouders, personeelsleden en leerlingen. Voor elke doelgroep is er een standaardenquête. De enquêtes zijn afgestemd op beide andere onderdelen van de kwaliteitsmeter en op de informatie die de onderwijsinspectie tijdens een schoolbezoek over de verschillende doelgroepen wil hebben. Het computerprogramma biedt de mogelijkheid de enquêtes aan te passen, door nieuwe vragen en rubrieken toe te voegen en bestaande te verwijderen. Ook is het mogelijk de keuzeschaal aan te passen. Zo kunt u eenvoudig een enquête ontwikkelen die is afgestemd op het profiel, de Ausgangssituatie en de beleidskeuzes van uw school.
- **Docenten-zelfevaluatie.** Dit onderdeel van de kwaliteitsmeter is nieuw. Het geeft inzicht in de wijze waarop uw school onderwijs verzorgt en wordt ingevuld door de leerkrachten. Er wordt gekeken naar de kwaliteitsaspecten 'onderwijsleerproces', 'leerstofaanbod' en 'tijd' uit het waarderingskader van de onderwijsinspectie. Daarnaast wordt gekeken naar 'goed onderwijs', 'effectief onderwijs' en 'onderwijssturing'. Het is mogelijk om desgewenst aandachtspunten toe te voegen of te laten vervallen. De vragen hebben vooral betrekking op het deel van het onderwijsproces waarop leerkrachten invloed hebben. Er zijn twee lagen: leerkrachten beoordelen hun eigen gedrag (doe ik iets wel of niet en in welke mate) en het gedrag van het team waar zij deel van uitmaken. Daardoor kunnen prioriteiten aan onderwerpen worden toegekend. De uitkomst levert niet

alleen inzicht op in de manier van lesgeven van de leerkrachten, maar ook in de zaken die zij belangrijk vinden. Het kan leiden tot het vaststellen van verbeterpunten per team, maar ook tot bewustwording van de wijze waarop het team onderwijs wil verzorgen en de maatregelen die hiertoe genomen moeten worden.

Als uw school de drie deelinstrumenten inzet, beschikt u over uitgebreide informatie voor een gedegen evaluatie van de kwaliteit en de kwaliteitszorg. U beschikt ook over uw eigen waarnemingen met betrekking tot de indicatoren die de onderwijsinspectie hanteert. Het is niet nodig om de drie deelinstrumenten elk jaar in te zetten, of om ze gelijktijdig in één jaar in te zetten. Dat zou te veel werk zijn. Het verdient wel aanbeveling om elk instrument in een beleidsperiode – meestal vier jaar – éénmaal in te zetten. Op die manier kunt u beter de koers bepalen, de voortgang bewaken en noodzakelijke wijzigingen vroegtijdig signaleren.

4.5 Het ordenen van gegevens

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



In het INK-managementmodel worden organisatiegebieden en resultaatgebieden onderscheiden. De zes organisatiegebieden hebben betrekking op de manier waarop de organisatie is ingericht. Wat doet de schoolorganisatie om resultaat te bereiken?

- Visie en beleidsvorming. Hoe vertaalt de school haar visie en missie in een strategie en in concreet beleid?
- Personeel. Hoe waardeert de school haar medewerkers, hoe worden zij ingezet, hoe worden zij gestimuleerd om beleidsdoelen te realiseren?

- Leiderschap en management. Hoe bepaalt de leiding van de school de koers en hoe wordt die koers vertaald naar de dagelijkse, steeds veranderende werkelijkheid?
- Cultuur en klimaat. Hoe zorgt de school voor een cultuur die aansluit bij de eigen uitgangspunten?
- Middelen en voorzieningen. Hoe worden vanuit strategie en beleid middelen aangewend om de activiteiten effectief en efficiënt uit te voeren?
- Management van processen. Hoe worden vanuit strategie en beleid processen geïdentificeerd, ontworpen, beheerst en waar nodig verbeterd of vernieuwd?

In de vier resultaatgebieden wordt gemeten wat de werkzaamheden van de organisatie hebben opgeleverd. In hoeverre bereikt de organisatie gewenste resultaten?

- Waardering door klanten. Hoe waarderen ouders en kinderen de inspanningen van de school om aan hun wensen te voldoen?
- Waardering door medewerkers. Hoe waarderen de medewerkers de inspanningen van de school om een aantrekkelijke werkgever te zijn?
- Waardering door de omgeving. Hoe waardeert de omgeving – waaronder de onderwijsinspectie - de inspanningen van de school?
- Eindresultaten. In hoeverre realiseert de school de beoogde onderwijsopbrengsten?

Het oorspronkelijke INK-managementmodel heeft negen aandachtsvelden. 'Visie en beleidsvorming' heet dan 'strategie en beleid' en staat in de tweede verticale rij; 'leiderschap' staat links en 'cultuur en klimaat' is niet als apart aandachtsveld opgenomen. Omdat het onderdeel 'cultuur en klimaat' zo belangrijk is voor de onderwijssector hebben de uitgevers van dit boekje – de Algemene Vereniging Schoolleiders en Van Beekveld & Terpstra – dit als nieuw aandachtsveld toegevoegd. 'Visie en beleidsvorming' is links terechtgekomen, vanuit de overtuiging dat het bepalen van de manier van werken op een school begint met het bepalen van een visie. Het management heeft daarbij natuurlijk wel een heel belangrijke rol.

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

Aandachtsveld:	Instrumenten							
Visie en beleidsvorming								
Personeel								
Leiderschap en management								
Cultuur en klimaat								
Middelen en voorzieningen								
Management van processen								
Waardering door klanten								
Waardering door medewerkers								
Waardering door de maatschappij								
Eindresultaten								

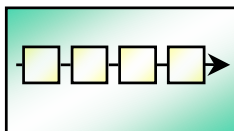
Het INK-model kijkt naar fasen van ontwikkeling, ook als het gaat om kwaliteitszorg. Voor ieder aandachtsveld wordt bepaald in welke fase de kwaliteitszorg van de school zich bevindt. Er worden vijf ontwikkelingsfasen onderscheiden:

- Fase 1: activiteitgeoriënteerd.



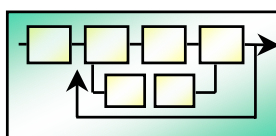
De medewerkers doen hun werk zo goed mogelijk, ieder voor zich. Individueel vakmanschap wordt hoog gewaardeerd en door opleidingen ondersteund. De organisatie probeert klachten zo goed mogelijk op te lossen, maar er is daarvoor geen procedure.

- Fase 2: procesgeoriënteerd.



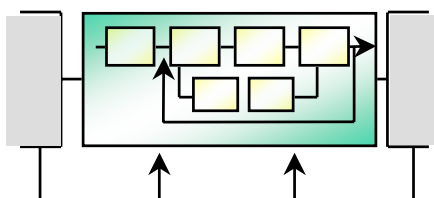
Het primaire proces - het onderwijs, dus - wordt beheerst. Afzonderlijke stappen in het proces zijn geïdentificeerd en hun onderlinge samenhang wordt herkend. Indicatoren fungeren als sturingsmiddel; processen worden verbeterd op basis van geconstateerde afwijkingen.

- Fase 3: systeemgeoriënteerd.



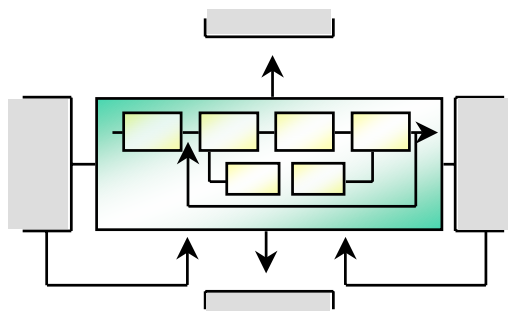
Er wordt op alle niveaus gewerkt aan verbetering van de organisatie. De verbetercyclus *plan, do, check, act* (zie de volgende paragraaf) wordt toegepast in onderwijs-, onderwijsondersteunende en besturingsprocessen. Het beleid is niet meer gericht op het verhelpen van problemen, maar op het voorkomen daarvan. Bij de beleidsvorming wordt veel rekening gehouden met de waardering door ouders en leerlingen.

- Fase 4: ketengeoriënteerd.



Samen met toeleverende en afnemende onderwijsinstellingen wordt gestreefd naar maximale onderwijsresultaten. In overleg wordt bepaald wie het meest geschikt is om een bepaalde taak uit te voeren; besturings- en informatiesystemen worden op elkaar afgestemd; gezamenlijk wordt gewerkt aan innovatie.

- Fase 5: totale kwaliteit.

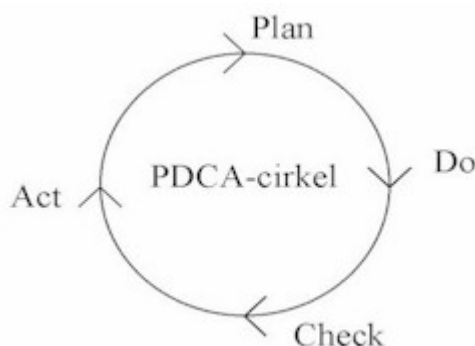


De school is zo goed dat zij een voorbeeld is voor andere onderwijsinstellingen. Continue verbetering is in de structuur en cultuur van de school verankerd. Doelstellingen worden geformuleerd op basis van een langetermijn-visie, maar worden tijdig aangepast aan de veranderende omgeving. Daardoor is de school in staat zich continu aan veranderingen aan te passen.

Voor de ordening van alle informatiebronnen wordt deze fase-indeling in dit boekje niet gebruikt. Hier volstaat het om te kijken óf er op een bepaald gebied iets gebeurt, het niveau waarop dat gebeurt is niet van belang.

4.6 Cyclische aanpak

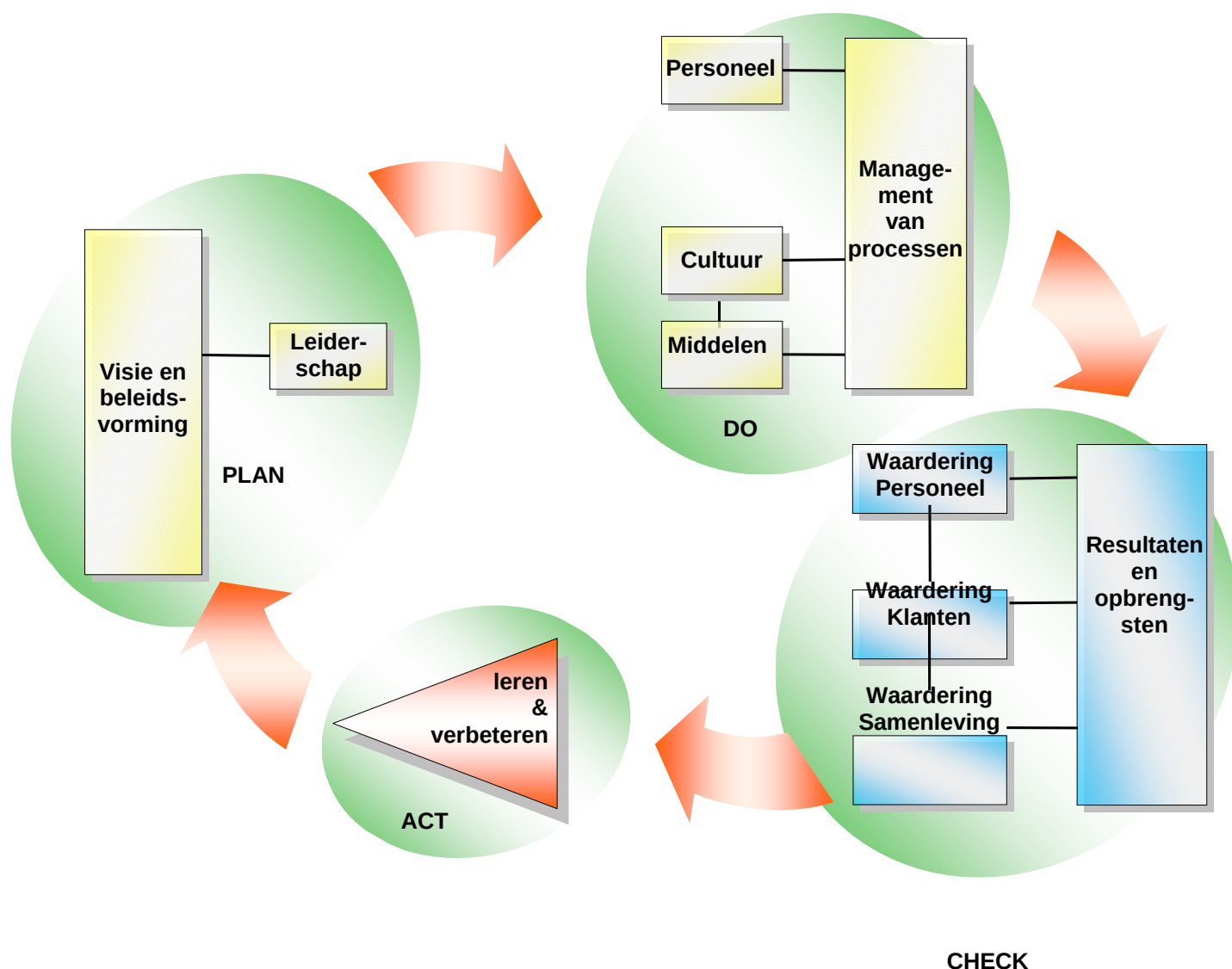
Als u serieus aan kwaliteit wilt werken, is een cyclische aanpak nodig. U herhaalt steeds de cyclus van plannen, uitvoeren, evalueren en aanpassen. Dit wordt zichtbaar gemaakt in de cirkel van Deming, ook wel de PDCA-cirkel genoemd.



PDCA staat voor:

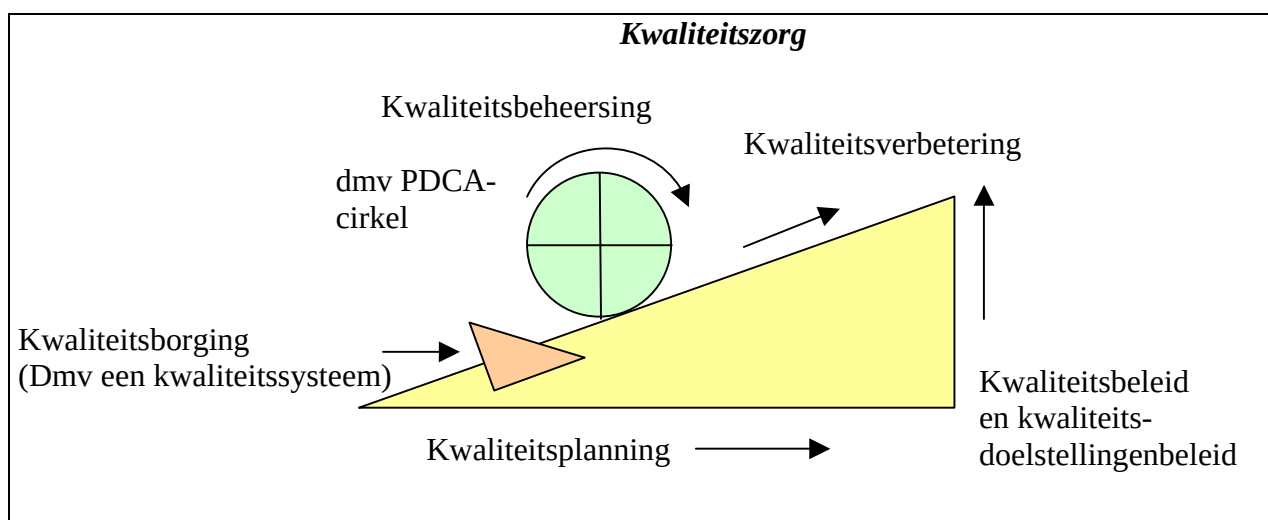
- **P: plan.** U maakt een plan van aanpak voor de verbetering, met daarin een beschrijving van het gewenste resultaat en van de manier waarop getoetst zal worden of dat resultaat is bereikt. U legt dus vast waaraan in de komende periode gewerkt wordt.
- **D: do.** Het plan wordt uitgevoerd; iedereen weet wat er van hem of haar verwacht wordt.
- **C: check.** Door middel van controle en evaluatie, onder meer door het inzetten van evaluatie-instrumenten, bekijkt u in hoeverre het gewenste resultaat behaald is.
- **A: act** (of *adapt*). Dit is de fase van bijstelling. Als het gewenste resultaat niet behaald is, gaat u na waarom: komt het door omstandigheden of was het gestelde doel niet reëel? U bepaalt hoe nu verder te handelen. Is het gewenste resultaat wel behaald, dan kunt u aan de volgende verbetering beginnen en gaat u de cirkel opnieuw doorlopen. Maar blijf eerst stilstaan bij het behaalde resultaat: successen moet je vieren!

De PDCA-cirkel kan worden gecombineerd met het INK-managementmodel. Daardoor wordt duidelijk welke aandachtsvelden centraal staan in de fasen *plan*, *do*, *check*, *act*.



Als een veranderingscyclus is afgerond, is het van belang dat de behaalde resultaten worden vastgehouden. Dit wordt ook wel het borgen van kwaliteit genoemd. Borging begint met het vastleggen van afspraken in schooldocumenten. Vervolgens moet u als schoolleider toezien op naleving van de afspraken en moeten u en de teamleden elkaar hierop aanspreken. Van tijd tot tijd zullen de bereikte resultaten geëvalueerd moeten worden. Werken aan kwaliteitszorg betekent dus niet alleen bezig zijn met verbeteringen; het betekent ook het vasthouden van alles wat goed gaat. Ook daar moet tijd en energie voor worden vrijgemaakt.

Het onderstaande schema brengt het hele cyclische proces rond kwaliteitszorg in beeld. Hier is ook zichtbaar dat kwaliteitszorg niet compleet is zonder borging.



Bron: Kwaliteitszorg is mensenwerk, J.Wolters.

Inventarisatie basisschool De Regenboog

Om te weten hoe het gesteld is met de kwaliteit van ons onderwijs, moeten we gegevens hebben over onze school. Op basis daarvan kunnen we een analyse maken van onderdelen die goed gaan of extra aandacht behoeven en kunnen we actiepunten voor de komende jaren bepalen.

Om gegevens te verzamelen, maken we gebruik van de volgende instrumenten:

- *Kwaliteitsmeter voor het Primair Onderwijs*. Eens in de vier jaar wordt een analyse uitgevoerd op basis van de kwaliteitsmatrix. Deze matrix geeft een profiel van de sterke en minder sterke onderdelen van de schoolorganisatie en levert informatie over de kwaliteitsaspecten van de onderwijsinspectie.
- Gesprekken met leerkrachten. Leidinggevendenden voeren in de gesprekscyclus doelstellingengesprekken (POP-gesprekken) en functionerings- en beoordelingsgesprekken met medewerkers. Het functioneren van leidinggevendenden wordt besproken met een bestuurslid of de bovenschools manager. Doel van de gesprekken is het vergroten van de kwaliteit van onderwijs en van het welbevinden van de medewerkers.
- Functioneringsgesprek directeur. Het bestuur houdt functioneringsgesprekken met de directeur van de school. Tijdens deze gesprekken wordt stilgestaan bij de bestaande en gewenste competenties van de directeur.
- Klassenbezoeken. De directeur houdt minstens eenmaal per jaar klassenbezoeken. De bezoeken staan in het teken van een vooraf gesteld doel op het gebied van het pedagogisch klimaat of didactisch handelen.
- Schooltoezicht onderwijsinspectie. Regelmatig bezoekt de onderwijsinspectie onze school met een Regulier SchoolToezicht (RST) of Integraal SchoolToezicht (IST). Van deze bezoeken wordt een rapport gemaakt dat informatie geeft over de kwaliteit van ons onderwijs.
- CITO-leerlingvolgsysteem. Het CITO-leerlingvolgsysteem geeft op basis van methode-onafhankelijke toetsen informatie over de vorderingen van de leerlingen.
- Methodegebonden toetsen. Onze methoden hebben eigen toetsen, die informatie geven over de vorderingen van de leerlingen.
- PRIMA. Om de twee jaar werken we mee aan het PRIMA cohort-onderzoek. De school ontvangt de resultaten van de leerlingen.

- Ouderenquête. Eenmaal per vier jaar wordt een ouderenquête gehouden. In deze enquête wordt de mening van ouders gevraagd over de kwaliteit van onze school.
- Resultaten voortgezet onderwijs. In de contacten met het voortgezet onderwijs wordt gevraagd naar zaken die onze school zou kunnen verbeteren.
- SMT, RIE en ASV. De gesprekken van het Sociaal Medisch Team met de Arbodienst geven informatie over veiligheid en welzijn van de medewerkers. De Risico Inventarisatie en Evaluatie en Algemene SchoolVerkenning die de Arbodienst eens per vier jaar houdt, geeft informatie over veiligheid en welzijn van kinderen en medewerkers.
- Tevredenheidsscan personeel. Onlangs is voor het eerst een tevredenheidsscan uitgevoerd onder het personeel. Deze scan zal eens per vier jaar worden herhaald.

Om te beoordelen of we met deze instrumenten voldoende informatie verzamelen, maken wij gebruik van het ordeningskader van het INK-managementmodel. Hieronder staan de tien aandachtsvelden uit dat model, met daarachter de door ons gebruikte instrumenten die er informatie over geven:

Aandachtsveld:	Instrumenten											
	Kwaliteitsmatrix	Gesprekken	Functioneringsgesprek	Klassenbezoeken	Bezoek inspectie	CITO	Methodegebonden	PRIMA	Ouderenquête	Resultaten V.O.	SMT,	Tevredenheidsscan
Visie en beleidsvorming	X	X	X		X							
Personeel	X	X	X	X	X						X	X
Leiderschap en management	X	X	X		X							
Cultuur en klimaat	X	X	X	X	X							
Middelen en voorzieningen	X		X		X						X	
Management van processen	X		X	X	X	X	X	X				
Waardering door klanten	X		X		X				X			
Waardering door medewerkers	X	X	X	X	X							X
Waardering door de maatschappij	X		X		X					X		
Eindresultaten	X		X		X	X	X	X				

Het blijkt dat de tien aandachtsvelden allemaal aandacht krijgen. We hebben dus al een behoorlijke dekking in de informatie die we krijgen. We besluiten daarom niet verder te investeren in het verzamelen van informatie en ons te richten op het verder verbeteren van de kwaliteit.

Meerjarenplanning veranderingsonderwerpen

Om de kwaliteit van onze school te garanderen en waar nodig te verbeteren, moeten we zicht hebben op alle aspecten ervan. Het meten van gegevens op zich is echter nog geen kwaliteitszorg. We realiseren ons dat we de gegevens moeten analyseren en interpreteren, verbeteringen moeten plannen en realiseren, en na verloop van tijd opnieuw moeten meten. De kwaliteitszorg van onze school is daarom een cyclisch proces, waarbij wij gebruik maken van de PDCA-cirkel of cirkel van Deming. De instrumenten die eerder zijn beschreven, vormen het beginpunt van de cirkel. Op basis van de gegevens die ze opleveren, wordt een plan gemaakt voor de komende periode, wordt het plan uitgevoerd, wordt een evaluatie gehouden en worden zo nodig nieuwe afspraken

gemaakt. Na het doorlopen van de hele cirkel zorgen we dat bereikte verbeteringen geborgd worden.

De instrumenten om informatie te verzamelen, worden cyclisch ingezet. De instrumenten worden in de volgende jaren ingezet:

Instrument / Jaar van afname	2003/2004	2004/2005	2005/2006	2006/2007
Kwaliteitsmatrix		X		
Gesprekken met leraren	X	X	X	X
Functioneringsgesprek directeur	X	X	X	X
Klassenbezoeken	X	X	X	X
Bezoek inspectie	X	X	X	X
CITO	X	X	X	X
Methodegebonden toetsen	X	X	X	X
PRIMA cohort		X		X
Ouderenquête	X			
Resultaten voortgezet onderwijs	X	X	X	X
SMT, RIE en ASV			X	
Tevredenheidsscan				X

Op basis van de resultaten zullen we plannen wáanneer wélke onderdelen verder uitgewerkt worden. De stappen die we willen zetten, nemen we op in onze meerjarenplanning.

5. Verbetering van het onderwijs

5.1 Inleiding

Een systeem van kwaliteitszorg moet leiden tot kwaliteitsverbetering van het onderwijs. Toch komt het in de praktijk voor dat juist de verbetering van het onderwijs niet of onvoldoende aan bod komt. Dat kan verschillende oorzaken hebben:

- Scholen die beginnen met kwaliteitszorg zijn vaak voorzichtig in de keuze van hun verbeterprojecten. Werken aan de kwaliteit van het onderwijs kan immers weerstand oproepen: doen we het dan niet goed, moeten we ineens van alles veranderen? Om weerstand te voorkomen, kan de school een verbeterproject kiezen dat geen directe relatie heeft met het onderwijs.
- Om succesvol aan kwaliteit te werken, moet aan een aantal voorwaarden worden voldaan. Zo moeten de verantwoordelijkheden duidelijk zijn, moet de school een onderwijsvisie hebben en moet er een beleidscyclus zijn. Niet alle scholen die beginnen met kwaliteitszorg voldoen aan deze voorwaarden. Dan is het goed om eerst de aandacht te richten op het realiseren van de voorwaarden. Maar terwijl een school hiermee bezig is, kan het uiteindelijke doel van het proces - verbetering van het onderwijs - uit zicht verdwijnen.
- Het gebeurt nogal eens dat kwaliteitszorg wordt gezien als een op zich zelf staand beleidsterrein. Dan is geen kwaliteitszorg geen zorg van allen, maar alleen van de mensen die dit beleidsterrein in hun portefeuille hebben. En verbetering van het onderwijs is doorgaans alleen mogelijk als iedereen binnen de school zich verantwoordelijk voelt voor kwaliteit en kwaliteitszorg.

Basisschool De Regenboog is twee jaar geleden begonnen met kwaliteitszorg. De intern begeleider heeft uitgezocht hoe een en ander het best kon worden aangepakt. Besloten werd te beginnen met een analyse van de school. Op basis van deze analyse zijn een aantal verbeterplannetjes gemaakt. Hoewel de verantwoordelijkheden voor de plannen duidelijk werden verdeeld en de afspraken voor iedereen helder waren, is geen van de verbeterplannen echt van de grond gekomen. De redenen zijn duidelijk. De dagelijkse hectiek, bijzondere omstandigheden, ziekte, het nieuwe schoolplan moest af et cetera. En bovendien: er was toch afgesproken dat kwaliteitszorg de verantwoordelijkheid van de intern begeleider was?

In dit hoofdstuk worden richtlijnen gegeven die kunnen helpen deze valkuilen te vermijden. Hoe kunt u uw acties zo plannen dat ze het gewenste resultaat opleveren en het onderwijs daadwerkelijk verbetert?

5.2 Verbeteractiviteiten kiezen

Als u een verandering wilt doorvoeren op uw school, dient u zich eerst af te vragen waartoe die verandering moet leiden. Als u de relatie met de kwaliteit van het onderwijs niet op overtuigende wijze duidelijk kunt maken, is het waarschijnlijk verstandig niet aan de verandering te beginnen.

Een goed hulpmiddel bij het vaststellen van de relatie met het onderwijs zijn de resultaatgebieden uit het INK-managementmodel: waardering door leerlingen en ouders, waardering door de maatschappij, waardering door medewerkers en resultaten. Elke verandering in de school zou moeten leiden tot een beter resultaat in één van deze resultaatgebieden. Waarom zou u een verandering nastreven die niet leidt tot betere resultaten?

Uit een oudertevredenheidsonderzoek van basisschool De Regenboog blijkt dat ouders ontevreden zijn over de mate waarin leerlingen extra zorg en begeleiding kunnen krijgen. Het beeld bestaat dat andere basisscholen in het voedingsgebied het beter doen. Deze scholen roemen nadrukkelijk de extra zorg en begeleiding die zij bieden. De Regenboog besluit hierop actie te ondernemen. De directie wil dat doen door extra aandacht te besteden aan het ontwikkelen van adequate zorg en begeleiding. Het team wil dat doen door betere communicatie. Het team is namelijk van mening dat de zorg en begeleiding minstens op hetzelfde niveau ligt als bij de andere scholen, maar dat dit vanwege de geïntegreerde benadering minder zichtbaar is. De actie die ondernomen moet worden, hangt af van de gewenste opbrengst: betere zorg en begeleiding of hogere waardering door ouders? Als de conclusie is dat de zorg en begeleiding goed genoeg zijn, kan De Regenboog zich richten op het verhogen van de waardering door ouders en dus op de communicatie. Een verandering van de zorg en begeleiding is dan niet nodig.

Het bovenstaande voorbeeld laat zien waarom het goed is om de gewenste opbrengst van een verandering te beschrijven. In de praktijk zal het niet altijd makkelijk zijn om een precieze beschrijving te geven. Sommige veranderingen laten zich gewoon niet zo precies definiëren. Het is ook niet altijd nodig om dat te doen. Vaak volstaat het om te zeggen aan welke resultaten de verandering een bijdrage moet leveren. Dit geeft veelal voldoende houvast om te bepalen welke acties nodig zijn. Als u hebt beschreven welk resultaat u wilt behalen, kunt u ook vaststellen hoe u straks zult nagaan of dit resultaat behaald is.

Om het gewenste resultaat te halen, zal vaak meer dan één soort actie nodig zijn. Om nogmaals het voorbeeld te gebruiken: de school richt zich niet alleen op betere communicatie met de ouders, maar werkt ook aan de kwaliteit van de zorg en begeleiding. Er worden dus meerdere verbeteracties uitgevoerd - gelijktijdig of opeenvolgend. Het is dan nodig om vooraf de onderlinge samenhang tussen de acties in kaart te brengen, evenals de effecten daarvan.

Basisschool De Regenboog heeft besloten de kwaliteit van de zorg en begeleiding te verbeteren. Ook wil de school actiever naar buiten treden met informatie over de kwaliteit van haar zorg en begeleiding. Hiertoe zijn twee verbeteracties geïnitieerd: één om de kwaliteit te verbeteren en één om de boodschap aan de omgeving door te geven. Het is mogelijk om op korte termijn de ouders te informeren over de kwaliteit van de huidige zorg en begeleiding. De Regenboog kiest er echter voor om eerst de zorg en begeleiding te verbeteren en dan pas de ouders te informeren. Anders zou de school de ouders twee keer moeten informeren: eerst over het huidige systeem en dan over het nieuwe systeem. De schoolleiding denkt dat een eenduidige boodschap de voorkeur verdient.

Een verbetertraject bestaat doorgaans uit een serie verbeteractiviteiten. Het is goed om aan deze activiteiten doelstellingen te verbinden, zodat steeds duidelijk wordt of het onderdeel geslaagd is en of dus de beoogde bijdrage is geleverd aan de uiteindelijke gewenste opbrengst. De functionaris die verantwoordelijk is voor de uitvoering van het verbetertraject kan sturen op het realiseren van deze doelstellingen. Een veel gebruikte aanpak om tot duidelijke en controleerbare doelstellingen te komen is de SMART-methode, die in hoofdstuk 3 is toegelicht.

Verbeteractiviteiten staan nooit op zichzelf: ze moeten passen binnen de kaders van de school. Ze zijn bijvoorbeeld onderdeel van het schoolplan of een jaarplan en ze zullen in ieder geval moeten passen in de visie van de school. Niet alleen documenten, maar ook mondelinge afspraken kunnen als kader dienen. Verbeteracties moeten dus vooraf worden getoetst aan de kaders van de school. Het is goed om vast te leggen welke kaders voor een verbeteractiviteit van toepassing zijn: dat kan verwarring bij de uitvoering voorkomen.

5.3 Verbeteractiviteiten plannen

Als duidelijk is welke activiteiten worden uitgevoerd, kan een planning worden gemaakt. In een goede planning wordt beschreven hoe de verbeteractie zelf wordt aangepakt: wie gaat wat wanneer doen? Daarnaast wordt beschreven hoe de aansturing van de verbeteractiviteit wordt aangepakt: op welke momenten staat het onderwerp op de agenda, wat gebeurt er als de planning niet gehaald wordt, wat is de betrokkenheid van de schoolleiding, et cetera?

Per verbeteractiviteit wordt vastgesteld:

- Wat de activiteit inhoudt.
- Wanneer de activiteit wordt afgerond.
- Wie verantwoordelijk is het uitvoeren voor de activiteit.
- Wie verantwoordelijk is voor het bewaken van de voortgang van de activiteit.
- Welke middelen worden ingezet: tijd, geld.
- Wie - naast de direct betrokkenen - over de activiteit wordt geïnformeerd: ouders, leerlingen, medewerkers, onderwijsinspectie, gemeente?
- Wie eventueel inspraak hebben tijdens de uitvoering van de verbeteractiviteit.
- Welke belemmeringen er mogelijk zijn en hoe die worden tegengegaan.
- Binnen welke kaders de activiteit wordt uitgevoerd.

Onderstaand schema kan behulpzaam zijn bij het uitwerken van een verbeteractiviteit.

Inhoud van de activiteit:					
Relatie tot het onderwijsproces:					
Verantwoordelijke voor de uitvoering:					
Verantwoordelijke voor de bewaking:					
Gewenste opbrengst:					
Vaststellen van de opbrengst:					
Acties:	Uit te voeren door:	Benodigde middelen:	Informatie aan:	Belemmeringen:	Afgerond op:
Evaluatie					
Communicatie en inspraak:					
Kaders:					
Moment van afsluiting:					

Over de aansturing van het verbeterproject moeten apart afspraken worden gemaakt:

- Op welke momenten wordt de schoolleiding geïnformeerd?
- Hoe wordt de schoolleiding geïnformeerd?
- Op welk moment wordt verantwoording afgelegd over de voortgang van de verbeteractie?
- Hoe wordt de voortgang geagendeerd?

Overleg over de voortgang van een activiteit kan grotendeels gebeuren binnen de normale overlegvormen van de school. Het is uiterst belangrijk dat de afspraken over het bewaken van de voortgang worden nagekomen, ook als de dagelijkse hectiek de aandacht opeist of als de voortgang stagneert. Juist situaties waarin de planning niet gehaald lijkt te worden, vragen immers om actie: meer sturing, meer tijd, andere betrokkenen, enzovoort.

Natuurlijk is een planning geen doel, maar een middel. Het gaat erom de kans op succes - het slagen van de verbeteractie - te vergroten. Om dat doel te bereiken, is niet altijd

een uitgebreide planning nodig. Welke acties in welke mate gepland moeten worden, is niet in het algemeen vast te leggen. Eenmalige acties met een direct effect - zoals het kopen van een nieuw koffiezetapparaat - hoeven vanzelfsprekend niet gepland te worden. Bij grotere acties zal echter een zekere mate van planning altijd gewenst zijn. Het gaat dan om acties die langer duren of die ingrijpen in de dagelijkse gang van zaken, zoals de aanschaf van een nieuwe methode. De mate van detaillering van de planning is mede afhankelijk van de cultuur in uw school. Als er een cultuur heerst waarin afspraken niet altijd worden nagekomen en verantwoordelijkheden niet altijd worden genomen, kan een stringenter planning houvast bieden. Dat vraagt dan wel een even stringente bewaking van de voortgang.

Verbeterschema De Regenboog

Onderwerp: Computergebruik in de klas					
Relatie tot het onderwijsproces: computer binnen de klas en als onderdeel in het onderwijsproces (relatief beperkt toegepast als begintraject)					
Verantwoordelijke functionaris: schoolleider					
Gewenste opbrengst: inzet computer in onderwijsproces in alle klassen					
Vaststellen van de opbrengst:					
Acties:	Uit te voeren door:	Benodigde middelen:	Informatie aan:	Belemmeringen:	Afgerond op:
1. module basiskennis	leerkrachten	cursusmateriaal	schoolleider	uitloop van behalen deelcertificaat	1-2005
2. module Word	leerkrachten	cursusmateriaal	schoolleider	uitloop van behalen deelcertificaat	1-2006
3. visitatie: computergebruik in de klas bij school van de stichting KOP	leerkrachten	-	schoolleider	goede planning	5-2006
4. implementatie (eerste stap) vaardigheden computergebruik in de klas	leerkrachten	computer (soft en hardware) binnen de klas	I&A coördinator	financiering automatisering en netwerkbeheerproblemen	5-2006
5. Evaluatie	schoolleiding	- leerling-enquete - personeels-enquete - klassenbezoeken			7-2006
Communicatie en inspraak:					
Referenties (kaders):					
Afsluiting en afronding: (doel gerealiseerd)					

5.4 Meerjarenplanning

Bij het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs zal het veelal gaan om meerjarenplanningen. Op langere termijn wordt naar een doel toegewerkt. De prioriteiten

die de school zich op onderwijskundig gebied heeft gesteld, worden vertaald in meerdere met elkaar samenhangende verbeteractiviteiten, die gelijktijdig of na elkaar worden uitgevoerd. Het begintraject kan daarbij gedetailleerd worden gepland; naarmate er verder vooruit wordt gekeken, zal de planning globaler worden.

Het meerjarenplan kan worden vastgelegd in het schoolplan. De verbeteractiviteiten voor de kortere termijn kunnen worden opgenomen in een jaarplan of een activiteitenplan. Een meerjarenplanning dient niet te star te worden gehanteerd. Het kan heel goed nodig blijken om de planning bij te stellen. Vertraging in de ene activiteit kan bijvoorbeeld betekenen dat de andere activiteit moet worden uitgesteld. Ook kunnen gedurende de looptijd van het meerjarenplan de omstandigheden veranderen. De leerlingpopulatie is misschien aan het veranderen, of er zijn nieuwe inzichten met betrekking tot de inrichting van het onderwijs. Soms kan een gesteld doel door dit soort veranderingen minder relevant worden. Een heroverweging van het doel - en dus van de gewenste opbrengsten - en van de planning is dan op zijn plaats.

Basisschool De Regenboog heeft de inzet van ICT in van het onderwijs als beleidsprioriteit gekozen voor de komende jaren. In de school zijn maar een paar verouderde computers aanwezig. Slechts enkele leerkrachten maken er gebruik van, meestal om snelle leerlingen extra leerstof aan te bieden. De software is verouderd en De Regenboog beschikt niet over een adequate internetverbinding. Het doel voor de lange termijn is het via de computer aanbieden van meer individueel gestuurd onderwijs, als geïntegreerd onderdeel van het lesaanbod. De gewenste opbrengst is dat leerlingen beter leren zelfstandig en individueel te werken. Het verbetertraject wordt beschreven in een vierjarenplan.

Voor het eerste jaar neemt De Regenboog zich voor computers - hardware en software - aan te schaffen en te installeren. Voor het tweede jaar neemt de school zich voor de deskundigheid van de leerkrachten op het gebied van computergebruik te bevorderen. Vervolgens zullen de leerkrachten in het tweede deel van dat jaar enkele lesonderdelen met behulp van de computer verzorgen. In het derde jaar wordt de nieuwe didactiek in de middenbouw ingevoerd; in het vierde jaar volgt de bovenbouw. De middelen voor de aanschaf van computers en voor deskundigheidsbevordering zijn gereserveerd.

Het eerste half jaar gebruikt de directie van De Regenboog om zich te oriënteren op de beschikbare methoden en de daarvoor benodigde software. Als de directie vlak voor de kerst de mogelijkheden met het team bespreekt, blijken er grote verschillen van opvatting te bestaan. Besloten wordt eerst deze verschillen te overbruggen, voordat wordt overgegaan tot de aanschaf van hard- en software. De uitgebreide discussie neemt de rest van het jaar in beslag. Pas in het begin van het tweede jaar is consensus bereikt en worden hard- en software aangeschaft en geïnstalleerd.

Aan het eind van het eerste jaar is duidelijk dat achterstand dreigt te ontstaan. De directie - verantwoordelijk voor het traject - stelt zich de vraag welke gevolgen dit heeft voor het vervolg. De deskundigheidsbevordering stond immers gepland voor het eerste halfjaar van het komende schooljaar. De afwezigheid van hard- en software wordt echter als belemmering gezien voor een succesvolle deskundigheidbevordering. Daarom wordt de deskundigheidsbevordering verplaatst naar de tweede helft van het tweede jaar. In die periode stond dan weer een eerste integratie van ICT in enkele lesonderdelen gepland. De vraag is of dit nog steeds haalbaar is. Na overleg met de docententrainer blijkt dat dit geen bezwaar is. De docententrainer ziet het zelfs als een voordeel, omdat theorie en praktijk elkaar kunnen versterken. Praktijkvoorbeelden kunnen worden gebruikt in de deskundigheidsbevordering en de deskundigheidsbevordering kan het praktisch werken met de computer ondersteunen.

Halverwege het tweede jaar - als de deskundigheidsbevordering loopt - is een evaluatiemoment gepland met de leerkrachten van de middenbouw. Zij zouden op dat

moment volgens de planning begonnen moeten zijn met de voorbereiding van de invoering in het derde jaar. In de evaluatiebijeenkomst wordt vastgesteld dat het nog te vroeg is voor het treffen van voorbereidingen, omdat daarvoor eerst de deskundigheidsbevordering afgerond moet zijn. Er wordt besloten de implementatie uit te stellen tot het vierde jaar. In het derde jaar kunnen dan samen met de leerkrachten van de bovenbouw de voorbereidingen worden getroffen. Ook wordt afgesproken in het derde jaar ICT al in meerdere lesonderdelen te integreren. De directie kondigt aan ook in de functioneringsgesprekken aandacht te zullen schenken aan het gebruik van ICT.

In het derde jaar doen zich geen grote problemen voor. De voorbereiding verloopt goed en in het vierde jaar worden de gewenste veranderingen ingevoerd. Het meerjarentraject wordt afgerond met een evaluatie. Om te kijken of de gewenste opbrengst is gerealiseerd, worden lesbezoeken gehouden en worden ouders en leerlingen geïnterviewd. Het blijkt dat de opbrengst grotendeels is gerealiseerd. Daarbij is de deskundigheidsbevordering van doorslaggevende betekenis geweest. Ook de sturing van de schoolleiding op het hele traject - met een goede balans tussen planning en flexibiliteit - was van belang. Verder wordt geconstateerd dat in het vervolg het team vroegtijdig bij dergelijke grote veranderingen moet worden betrokken; daarmee had de discussie in het eerste jaar voorkomen kunnen worden. Vanzelfsprekend wordt de evaluatie afgerond met een borrel, want successen moeten worden gevierd.

5.5 Evaluatie

In het kader van kwaliteitszorg worden alle verbetertrajecten afgerond met een evaluatie. In de evaluatie staan drie vragen centraal:

- Zijn de gewenste opbrengsten gerealiseerd?
- Zijn de activiteiten volgens planning verlopen?
- Wat kunnen we van het verbetertraject leren? Wat ging goed? Wat ging minder goed?

Om na te gaan of de gewenste opbrengst gerealiseerd is, is een meting nodig. Hoe het resultaat wordt gemeten, zal afhangen van het onderwerp. Er bestaan tal van - al dan niet gestandaardiseerde - meetinstrumenten, zoals enquêtes en schooldiagnose-instrumenten. Vaak wordt gebruik gemaakt van cijfermateriaal, maar dat hoeft niet. Het is ook mogelijk door middel van een gesprek met ouders, leerlingen of medewerkers vast te stellen of het gewenste resultaat is gehaald. Vooraf moet dan duidelijk zijn wanneer dat het geval is. Een terloops gesprek met één of twee mensen levert meestal niet voldoende informatie op. Er kan bijvoorbeeld wel een ouder- of leerlingpanel worden ingesteld. Dat vraagt een gedegen voorbereiding: wat willen we precies weten; wat kunnen deze mensen over dit onderwerp melden; hoe creëren we omstandigheden waarin ze vrijuit kunnen spreken? De gespreksleider speelt hierbij een belangrijke rol, die moet zorgen dat de gewenste informatie inderdaad komt.

De evaluatie vormt de afronding van het verbetertraject: door te leren van de voorafgaande periode worden verbeteringen mogelijk voor de komende periode.

6. Verantwoording afleggen

6.1 Inleiding

Sinds de Kwaliteitswet van 1998 zijn scholen verplicht om verantwoording af te leggen over de kwaliteit van het onderwijs. In de Kwaliteitswet staat: 'De kwaliteit van het onderwijs wordt getoetst door de inspectie. Uitgangspunt bij de kwaliteitsbeoordeling door de inspectie is dat de instelling zelf primair verantwoordelijk is voor de kwaliteit van het door haar gegeven onderwijs.'

De verantwoordelijkheid van de instelling omvat:

- het formuleren van streefdoelen in termen van te realiseren kwaliteit;
- de realisatie van de kwaliteit;
- de kwaliteitsbewaking;
- de publieke verantwoording over de kwaliteit.

Bij het vormgeven van deze verantwoordelijkheid hebben de instellingen nadrukkelijk de ruimte om eigen keuzen te maken. Die keuzen maken zij in interactie met de actoren rond de instelling en op basis van eigen professionaliteit en identiteit.'

De Wet op het Onderwijstoezicht (WOT) voegt hieraan toe: 'Het bewaken en verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs komt het best tot zijn recht als een instelling zelf zorg draagt voor het voeren van een kwaliteitsbeleid. Hierin past dat instellingen in de eerste plaats zelf verantwoordelijk zijn voor het evalueren van de kwaliteit van hun werkzaamheden. Het proportionele toezicht door de inspectie houdt in dat de zelfevaluatie door of vanwege de instelling het uitgangspunt vormt voor het periodieke kwaliteitsonderzoek.'

Vrij vertaald zeggen de beide wetten dat scholen op twee manieren verantwoording moeten afleggen over de kwaliteit van het onderwijs: aan de inspectie van het onderwijs en aan hun eigen omgeving. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de wijze waarop u met uw school kunt voldoen aan de wettelijke verplichting om verantwoording af te leggen. Los van die verplichting is het voor uzelf ook goed om verantwoording af te leggen. Werken aan kwaliteit en het laten zien van kwaliteit is immers in het belang van uw school!

6.2 Verantwoordingsplicht

De WOT bepaalt dat de inspectie toezicht houdt op basis van het eigen kwaliteitsbeleid van de school. Scholen hebben daarmee speelruimte om zelf invulling te geven aan kwaliteit. Een kwaliteitsverslag kan bijvoorbeeld voor de inspectie als bron van informatie dienen. Daarbij houdt de inspectie wel de verantwoordelijkheid voor het beoordelen van de kwaliteit, en heeft dus ook de bevoegdheid om aanvullend onderzoek te doen. Naarmate een school beter invulling geeft aan het kwaliteitsbeleid, zal de inspectie minder gebruik maken van deze bevoegdheid

De inspectie gaat dus eerst kijken naar het kwaliteitsbeleid van de school. Er wordt onder meer nagegaan of de evaluatie van de eigen kwaliteit voldoende is. De evaluatie moet aan drie kenmerken voldoen:

De evaluatie moet volledig zijn, wat wil zeggen dat de evaluatie betrekking heeft op alle aspecten van kwaliteitszorg.

De evaluatie moet betrouwbaar zijn, wat wil zeggen dat ook het oordeel van belanghebbenden - ouders, leerlingen, medewerkers – erin is verwerkt, en zo nodig het oordeel van deskundigen.

Uit de evaluatie moet blijken dat de school ambitieus genoeg is en dus duidelijke doelen heeft gesteld en gerealiseerd.

In de nabije toekomst wordt hier waarschijnlijk een vierde kenmerk aan toegevoegd:

- Uit de evaluatie moet blijken dat de school zich in voldoende mate ontwikkelt.

Hierbij gaat de voorkeur van de wetgever uit naar rapportage door middel van een kwaliteitsverslag, waarin de school het eigen functioneren op kwaliteitsgebied evalueert. In dat verslag moeten ook de verbeteracties staan die de school op basis van de evaluatie wil realiseren. Mede vanwege de publieke verantwoording moet het kwaliteitsverslag openbaar zijn.

Al met al worden nogal wat eisen gesteld aan de evaluatie van de school:

- De evaluatie vindt plaats op basis van doelen die de school zichzelf heeft gesteld. Het is daarbij zaak dat de doelen specifiek en resultaatgericht zijn gesteld, anders is evaluatie niet goed mogelijk (zie 3.5 over de SMART-methode).
- De evaluatie is gebaseerd op voldoende informatie. Deze informatie zal deels bestaan uit allerlei meetbare resultaten en uit waarnemingen van schoolleiding en medewerkers. Daarnaast verzamelt de school informatie over de opvattingen van leerlingen, ouders en eventuele andere betrokkenen. De informatie moet gericht zijn op de doelen die de school zichzelf heeft gesteld. Een standaardenquête of -vragenlijst zal vaak te weinig gerichte informatie opleveren.
- De evaluatie heeft betrekking op het totale functioneren van de school. Er zijn geen richtlijnen over hoe dit aan te pakken, maar er zijn wel instrumenten die behulpzaam kunnen zijn. Zo is er het waarderingskader van de inspectie. De school kan de evaluatie opbouwen aan de hand van de domeinen en kwaliteitsaspecten uit dit waarderingskader (zie 7.5). Ook het INK-managementmodel is een goed uitgangspunt: de school kan de evaluatie opbouwen op basis van de negen aandachtsgebieden uit dit model (zie 4.5). Het model biedt een logisch ordeningskader voor het weergeven van zowel inspanningen - wat hebben we gedaan - als resultaten - wat hebben we bereikt. Vanzelfsprekend kunnen beide instrumenten ook in combinatie worden gebruikt.
- De evaluatie leidt tot vervolgacties voor kwaliteitsverbetering. De school stelt zichzelf dus nieuwe doelen. De doelen hoeven niet per se in het kwaliteitsverslag te worden opgenomen, maar het is dan wel goed als ze worden opgenomen in het schoolplan. In dat geval zijn verleden - wat hebben we gedaan en bereikt - en toekomst - wat willen we doen en bereiken - in verschillende documenten weergegeven. Vanzelfsprekend dient de onderlinge relatie duidelijk te zijn.

Informatie over het doen van een evaluatie staat in hoofdstuk 4. Meer over het afleggen van verantwoording staat in hoofdstuk 7.

6.3 Verantwoordingsbehoefte

Het is wettelijk verplicht om naar buiten toe verantwoording af te leggen, maar het is ook voor uw school zelf goed om dit te doen. Het is immers een kans om de omgeving te informeren over uw school: waar staan we en waar willen we naartoe? U kunt zich onderscheiden op basis van uw kwaliteiten en u kunt laten zien welke ontwikkelingen gaande zijn. Vanzelfsprekend is het wel van belang de communicatie te richten op die onderdelen van de omgeving die u wilt bereiken. Zo nemen ouders en eventuele toekomstige collega's de kwaliteiten van de school mee in hun keuze voor een school of baan. Door de kwaliteiten van het onderwijs en de organisatie naar buiten toe uit te dragen, kunt u invloed uit oefenen op het beeld van de school in uw omgeving. U kunt daarbij kiezen voor een geflatteerd beeld of voor een waarheidsgetrouw beeld, waarbij dat laatste op lange termijn meer oplevert. U kunt immers waarmaken wat u belooft. Open communicatie leidt ertoe dat mensen van binnen en buiten de school meer

betrokken raken. U vertelt wat u onderneemt, hoe dat verloopt en wat u verder van plan bent.

Als u verantwoording aflegt, beïnvloedt dat de beeldvorming en levert dat een grotere betrokkenheid op van de omgeving. Daarnaast levert het informatie op. Zoals in hoofdstuk 3 staat, is voor kwaliteitszorg inzicht nodig in de uitgangssituatie van uw school. De omgeving maakt deel uit van deze uitgangssituatie. Scholen die open zijn ten opzichte van hun omgeving zullen meer informatie vanuit hun omgeving terugkrijgen. Omdat zij zelf open zijn, en omdat zichtbaar is dat iets met deze informatie gedaan wordt.

Als u zelf verantwoording wilt afleggen tegenover uw omgeving, kunt u een evaluatierapport of kwaliteitsverslag gebruiken. U kunt bijvoorbeeld ook een folder of nieuwsbrief verspreiden in de buurt.

Basisschool de Regenboog

Wij treden met onze gegevens naar buiten. Dit om ons te verantwoorden en de betrokkenheid te vergroten van onze omgeving: collega-scholen, leerlingen, ouders en personeel. We doen dat op verschillende manieren.

Ons schoolplan is een beleidsdocument waarin wij het proces van kwaliteitsverbetering beschrijven. Daarmee willen we een helder beeld van ons kwaliteitsbeleid geven naar de inspectie, het bestuur, het team, de medezeggenschapsraad en de ouderraad.

Om de ouders van onze school zo breed mogelijk te informeren, worden elk jaar de prioriteiten uit het schoolplan voor het komende schooljaar in de schoolgids opgenomen. Hierdoor zijn onze ouders bekend met onze ambities en weten zij dat er aan de verbetering of handhaving van de kwaliteit wordt gewerkt.

Om het jaar wordt een ouder- en leerlingtevredenheidonderzoek gehouden. De onderzoeken bevatten een standaard deel, maar worden daarnaast aangepast aan de beleidsprioriteiten van de school. In de begeleidende brief verwijzen wij naar deze beleidsprioriteiten en het doel van het onderzoek. Voor ouders en leerlingen betekent dit dat zij iets voor de school doen. Wij vinden het dan ook onze taak om deze gegevens terug te koppelen. Daarvoor gebruiken we de nieuwsbrief. Ouders worden geïnformeerd over de uitslag, maar ook over de conclusies die wij daaruit trekken en de acties die we daarop ondernemen. Ouders krijgen altijd de mogelijkheid hierop te reageren bij een contactpersoon, die wordt vermeld in de nieuwsbrief.

Voorafgaand aan het nieuwe schoolplan verzamelen we gegevens en maken een zelfevaluatie die betrekking heeft op het schoolplan in de voorbije periode. De conclusies uit de zelfevaluatie en een externe omgevingsanalyse bieden vervolgens input voor het nieuwe schoolplan.

De tevredenheidsonderzoeken en de zelfevaluatie beschouwen we als openbare stukken. We delen ze natuurlijk niet aan iedereen uit, maar ze liggen wel ter inzage op onze school. Het bestuur en de bovenschools manager krijgen een exemplaar toegestuurd.

Vanzelfsprekend stellen we al onze gegevens ter beschikking van de onderwijsinspectie. Op die manier kan de inspectie volgen wat we doen aan kwaliteitszorg en welke vooruitgang we boeken.

7. Kwaliteitszorg en de inspectie

7.1 Inleiding

De onderwijsinspectie heeft een eigen rol en verantwoordelijkheid ten opzichte van uw school. De inspectie heeft ook een eigen beeld van de school, dat kan afwijken van uw beeld. U bent er vaak, de inspectie is er doorgaans eens per jaar – en dan is het vaak niet eens dezelfde inspecteur. U kijkt met betrokkenheid, de inspectie kijkt met afstand. Inspectie en schoolleiding kijken op verschillende manieren naar de school. In een inleiding op het Q*Primaircongres in 2002 typeerde Jozef Kok deze verschillen als volgt:

- De inspectie is vooral gericht is op het verantwoorden van de kwaliteit (*accountability*), de school is vooral gericht op het verbeteren van de kwaliteit (*improvement*).
- De inspectie maakt een foto, een momentopname van het tijdstip van het onderzoek, de school wil een film maken en wil de ontwikkeling in beeld brengen.
- De inspectie kijkt vooral achteruit, de school kijkt vooral vooruit.
- De inspectie vergelijkt uw school met andere scholen; u vergelijkt uw school vooral met zichzelf in het verleden: waar zijn we beter geworden, waar niet?
- De inspectie ontkomt niet aan een vorm van confectie: alle scholen worden, minimaal 1 keer per vier jaar, op alle kwaliteitsaspecten beoordeeld; scholen kunnen hun eigen accenten leggen: wat willen wij op onze school verbeteren?

De nieuwe Wet op het Onderwijstoezicht (WOT) brengt in deze situatie misschien enige verandering. In de toekomst zal de inspectie de ontwikkeling van de school meer volgen en zal dus verschuiven van 'foto' naar 'film'. Toch zullen er verschillen blijven bestaan in de manier waarop wordt gekeken naar scholen en naar kwaliteit. Wij besteden een heel hoofdstuk aan de manier waarop de inspectie kijkt naar kwaliteitszorg. Niet omdat we vinden dat wat de inspectie ervan vindt, bepalend moet zijn voor de manier waarop u uw kwaliteitszorg inricht. Wel omdat we denken dat de inspectie er goed over heeft nagedacht welke zaken er toe doen, als het gaat om de kwaliteit van scholen. Het is interessant om daar kennis van te nemen. Bovendien onderzoekt de inspectie de kwaliteit van uw school, en dus is het nodig om te weten waar naar gekeken wordt. Bij iedere beoordeling - of het nu gaat om een school, leraar of leerling - wil de beoordeelde weten waarop beoordeeld wordt.

7.2 Het waarderingskader

De inspectie werkt vanuit het wettelijk kader van de WOT, die is ingegaan op 1 september 2002. Sinds 1 januari 2003 hebben de scholen ermee te maken. Volgens artikel 3, lid 2 van de WOT heeft de inspectie de volgende taken:

- a. 'Het beoordelen van de kwaliteit van het onderwijs op basis van het verrichten van onderzoek naar de naleving van de bij of krachtens een onderwijswet gegeven voorschriften en naar andere aspecten van kwaliteit.
- b. Het bij de uitoefening van de onder a bedoelde taak bevorderen van de kwaliteit van het onderwijs, onder meer door het voeren van overleg met het bestuur, het personeel van de instelling, en zo nodig, de besturen van gemeente en provincie.
- c. Het rapporteren over de ontwikkeling van het onderwijs, in het bijzonder de kwaliteit daarvan.
- d. Het verrichten van andere bij of krachtens de wet aan de inspectie opgedragen taken.'

Als het gaat om de manier waarop scholen beoordeeld worden, is de WOT niet erg vernieuwend. De duidelijkste verandering zit in de werkwijze: de inspectie moet meer aansluiten bij de beoordeling van het onderwijs die de school zelf maakt. Er komt meer dan voorheen aandacht voor de eigen kwaliteitszorg. Daardoor kan de inspectie proportioneel te werk gaan: uitgaan van de gegevens van de school en aanvullend - naar proportie - eigen onderzoek doen. Ook proportioneel is het feit dat de inspectie intensiever toezicht houdt op scholen met een mindere kwaliteit.

Het waarderingskader, zoals beschreven in de WOT, geeft aan op welke onderdelen de inspectie scholen beoordeelt. De centrale vraag luidt: hoe is de kwaliteit van het onderwijs? Deze vraag wordt uitgewerkt in de volgende deelvragen:

- Hoe is de zorg voor de kwaliteit van het onderwijs?
- Hoe is de kwaliteit van onderwijs en leren?
- Hoe is de kwaliteit van de opbrengst?

Mocht de kwaliteit van de school tekortschieten, dan stelt de inspectie nog een vierde vraag: faciliteren beleid en organisatie voldoende de kwaliteit van het onderwijs? Deze laatste vraag is van een andere orde, er zijn ook geen indicatoren voor opgesteld. Er wordt alleen gekeken naar elementen die een verklaring kunnen geven voor de achterblijvende kwaliteit.

Om een antwoord te krijgen op deze vragen heeft de inspectie, na breed overleg met onderwijsorganisaties en vertegenwoordigers van scholen, het waarderingskader uitgewerkt in indicatoren en kwaliteitsaspecten. Deze komen aan bod in 7.5.

7. 3 De onderzoeksvormen

Tot 1 januari 2003 hadden de scholen te maken met onder andere IST en RST: Regulier SchoolToezicht en Integraal SchoolToezicht. Die onderzoeksvormen zijn met de invoering van de WOT ingewisseld voor andere onderzoeksvormen. Nu komt de inspecteur bij u langs met een PKO, NO, OKV, JO of IO:

- Het **Periodiek KwaliteitsOnderzoek** (PKO) is het onderzoek dat het meest lijkt op het IST van voorheen: een uitgebreid onderzoek, waarin veel elementen aan de orde komen. Meer hierover staat in de volgende paragraaf. De frequentie van een PKO hangt af van de kwaliteit die de inspectie aantreft. Als de inspectie overwegend tevreden is, zal een PKO eenmaal in de vier jaar worden gedaan. Zet de inspectie vraagtekens bij de kwaliteit, dan wordt het PKO herhaald na twee jaar of zelfs na één jaar.
- Het **Nader Onderzoek** (NO) wordt uitgevoerd als het vermoeden bestaat dat de kwaliteit ernstig tekortschiet of achteruitgaat. Afhankelijk van de aard van de aangetroffen problematiek brengt de inspectie onderdelen van beleid en organisatie in beeld. Een NO zal altijd binnen zes maanden volgen op een PKO. De bevindingen van PKO en NO worden samengebracht in één rapport.
- Als de inspectie in een Nader Onderzoek constateert dat de kwaliteit tekort schiet, zal zij een OKV doen: **Onderzoek naar KwaliteitsVerbetering**. Dit moet gebeuren na een vooraf aangegeven termijn, maar uiterlijk na twee jaar. Bij een OKV spreekt de inspectie een oordeel uit over het hele kwaliteitsprofiel van de school en over de inspanningen die de school heeft geleverd om kwaliteitsverbetering te realiseren. De invulling van dit onderzoek is afhankelijk van de ernst van de aangetroffen toestand. Als de kwaliteit ernstig tekort blijft schieten wordt de minister geïnformeerd, die bestuurlijke maatregelen of sancties kan toepassen.
- Het **Jaarlijks Onderzoek** (JO) stelt de inspectie in staat alle scholen jaarlijks te onderzoeken. Het JO wordt alleen gedaan als voor dat cursusjaar geen ander onderzoek staat gepland.

- Het is overigens geen wens van de inspectie om scholen jaarlijks te bezoeken. Door scholen te stimuleren meer zelf aan het werk te gaan met kwaliteitszorg, hoopte de inspectie juist minder scholenbezoeken te hoeven doen. Bij de bespreking van de WOT in de Tweede Kamer waren de kamerleden echter vrijwel unaniem van mening dat de inspectie jaarlijks alle scholen moet onderzoeken. Een JO hoeft op termijn geen schoolbezoek meer in te houden. Als een school de zaken goed op orde heeft, kan het onderzoek wellicht via mail of telefoon worden afgehandeld.
- Tot slot is er het **Incidenteel Onderzoek (IO)**. Dit onderzoek wordt alleen gedaan in uitzonderlijke gevallen, bijvoorbeeld naar aanleiding van ernstige klachten over een school, kamervragen of berichten in de media.

Bij ieder onderzoek wordt aandacht besteed aan verschillende van de acht onderscheiden kwaliteitsaspecten, maar niet bij ieder onderzoek wordt gekeken naar dezelfde aspecten. Het Jaarlijks Onderzoek besteedt in elk geval aandacht aan de aspecten 'kwaliteitszorg' en 'opbrengsten'. In het Periodiek KwaliteitsOnderzoek wordt dit uitgebreid met de andere aspecten. In het Nader Onderzoek kan de inspectie de problematische kwaliteitsaspecten diepgaander onderzoeken en kan bijvoorbeeld kijken naar details op het gebied van 'beleid en organisatie'.

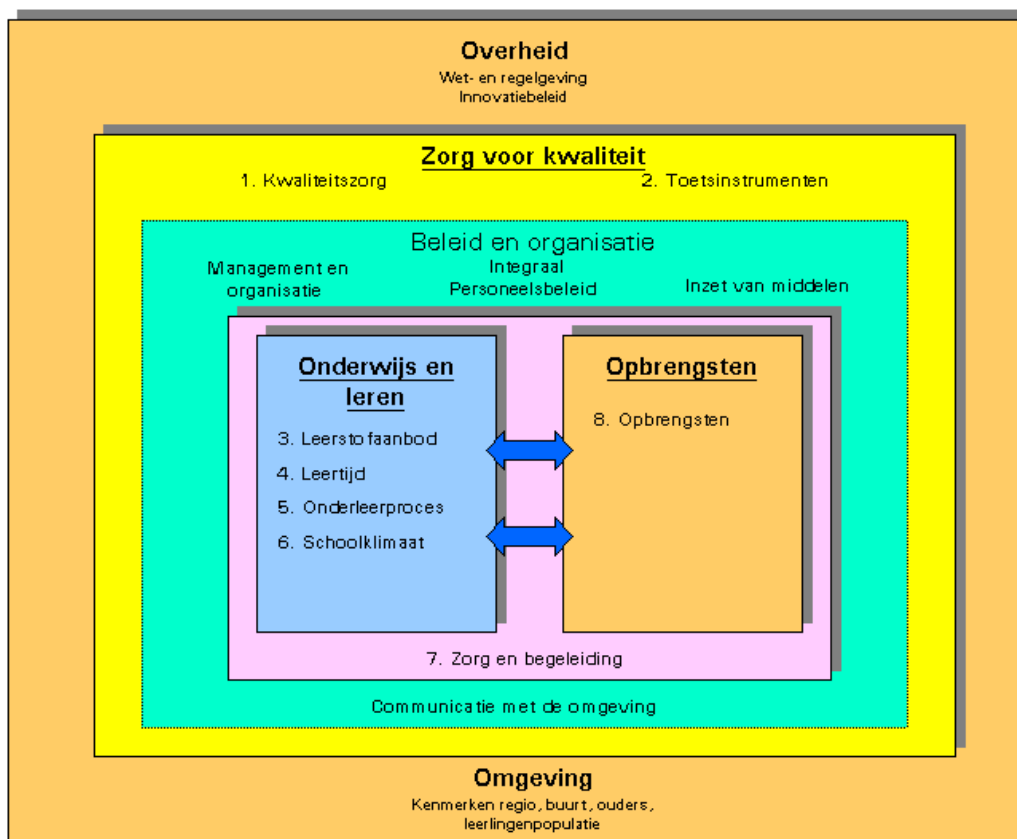
Periodiek Kwaliteitsonderzoek (PKO)	
<i>Domein</i>	<i>Zorg voor kwaliteit</i>
Kwaliteitsaspect 1	Kwaliteitszorg
Kwaliteitsaspect 2	Toetsinstrumenten
<i>Domein</i>	<i>Onderwijs en leren</i>
Kwaliteitsaspect 3	Leerstofaanbod
Kwaliteitsaspect 4	Tijd
Kwaliteitsaspect 5	Onderwijsleerproces
Kwaliteitsaspect 6	Schoolklimaat
Kwaliteitsaspect 7	Zorg en begeleiding
<i>Domein</i>	<i>Opbrengsten</i>
Kwaliteitsaspect 8	Opbrengsten

Jaarlijks Onderzoek (JO)	
<i>Domein</i>	<i>Zorg voor kwaliteit</i>
Kwaliteitsaspect 1	Kwaliteitszorg
<i>Domein</i>	<i>Opbrengsten</i>
Kwaliteitsaspect 8	Opbrengsten

7.4 Context van de kwaliteit

De kwaliteit van het onderwijs op een school kan niet los worden gezien van de omstandigheden van die school. U moet rekening houden met een heleboel factoren: leerlingpopulatie, geschiedenis van de school, huisvesting, personeelsopbouw, personeelsverloop en misschien wel personeelstekorten. Daarnaast hebt u te maken met een gemeente die een lokaal onderwijsbeleid voert en maakt uw school deel uit van samenwerkingsverbanden en netwerken. Kortom: de kwaliteit heeft een context. De inspectie wil daar bij het vormen van een oordeel over de school rekening mee houden. De inspectie zal de context beschrijven en aangeven welke invloed – gunstig of ongunstig – die kan hebben op de kwaliteit van het onderwijs. Met name bij een JO en PKO baseert de inspectie zich grotendeels op de informatie die ze van de school krijgt, via de vragenlijsten of mondeling. Dat betekent voor u als schoolleider dat u de inspectie goed moet informeren over de omstandigheden van uw school. Onderstaand schema geeft de

samenhang weer tussen de verschillende kwaliteitsaspecten - zoals die terugkomen in de diverse onderzoeksvormen - en de context.



De 'overheid' is een contextgegeven omdat u gebonden bent aan de voorschriften van de overheid. Wetten en regelgeving bepalen voor een deel de kwaliteit van het onderwijs. Omdat ze daaraan eisen stellen – zoals de eis dat in de bovenbouw jaarlijks minimaal 1000 lessen verzorgd moeten worden -, maar ook omdat ze bepalen over welke personele en financiële middelen u beschikt.

De 'omgeving' is misschien wel het belangrijkste contextgegeven, en daarbinnen is vooral de leerlingpopulatie van belang. Op basis daarvan kiest u voor onderwijsmethoden en voor een didactische aanpak, en misschien ook voor extra aandacht aan taalonderwijs. De inspectie gaat in haar beoordeling na of u voldoende rekening houdt met uw leerlingpopulatie. Daarnaast betreft de inspectie de leerlingpopulatie in haar oordeel, met name als het gaat om de opbrengsten van de school. De ene school heeft te maken met leerlingen die in groep 1 komen zonder een woord Nederlands te spreken, terwijl op de andere school de kinderen van groep 1 al met hun ouders aan het oefenen zijn op de letters van het alfabet. De opbrengsten van die scholen zijn niet met elkaar te vergelijken. De inspectie maakt op basis van leerlingkenmerken een indeling in categorieën, om zo na te gaan of leerlingen de resultaten behalen die op grond van hun achtergrond verwacht mogen worden. Het gemiddelde leerlinggewicht bepaalt in welke categorie uw school valt.

Andere omstandigheden waar naar moet worden gekeken, zijn 'management en organisatie' (bent u een directeur waarop de school kan bouwen, is er een goed functionerend bestuur?), 'integraal personeelsbeleid' (kunt u gekwalificeerd personeel aantrekken, moet de intern begeleider steeds invallen voor de klas?) en 'inzet van middelen'. Het kan immers allemaal een rol spelen bij het verklaren van de kwaliteit op uw school. Ook de 'communicatie met de omgeving' - met de buurt of wijk, met andere scholen, al dan niet in uw samenwerkingsverband - kan een rol spelen. Afspraken die

daar gemaakt worden, kunnen immers van invloed zijn op de eigen keuzes van uw school. Tenslotte is het van belang dat ook de 'eigen doelen en keuzes' van uw school worden betrokken in de beoordeling. De ene school kiest vanuit het Dalton-concept voor een eigen invulling aan het adaptief lesgeven, de andere school wil op basis van het Jenaplan-concept geen eindtoetsen houden. De inspectie geeft aan op al dit soort zaken te willen letten.

In de brochure *Toezichtkader Primair Onderwijs* - te downloaden via de site van de inspectie - staat dat de inspectie het een goede zaak vindt dat scholen hun eigen doelen vaststellen en daarmee bijdragen aan de variatie in het onderwijs. De inspectie zegt in het toezicht deze variatie alleen maar te willen stimuleren. Voor bepaalde groepen scholen, die keuzes maken op basis van denominatie of pedagogische richting, ontwikkelt de inspectie bovendien aanpassingen van de handboeken voor primair onderwijs en voortgezet onderwijs. Dit gebeurt in overleg met de volgende richtingen: Montessori-onderwijs, Jenaplanonderwijs, Vrije Schoolonderwijs, Daltononderwijs, onderwijs op gereformeerde grondslag, onderwijs op reformatorische grondslag, islamitisch onderwijs en hindoe-onderwijs.

7.5 De kwaliteitsaspecten nader bekijken

De inspectie gebruikt domeinen, die zijn onderverdeeld in kwaliteitsaspecten, waarin vervolgens indicatoren verbonden zijn. We zetten ze op een rij.

Domein: Kwaliteitszorg

Kwaliteitsaspect 1: Kwaliteitszorg

Indicatoren:

1. De school heeft inzicht in de eigen uitgangssituatie.
2. De school heeft haar doelen geformuleerd.
3. De school evalueert systematisch de kwaliteit van haar opbrengsten en van het onderwijs en leren.
4. De school werkt gericht aan verbetering van de kwaliteit van haar onderwijs.
5. De school legt verantwoording af aan belanghebbenden over de gerealiseerde onderwijskwaliteit.
6. De zorg voor kwaliteit is systematisch.

Kwaliteitsaspect 2: Toetsing

Indicatoren:

1. De school waarborgt de kwaliteit van de toetsing aan het einde van het primair onderwijs.
2. De school waarborgt de kwaliteit van de toetsing gedurende de schoolloopbaan van leerlingen.

Domein: Onderwijs en leren

Kwaliteitsaspect 3: Leerstofaanbod

Indicatoren:

1. Het leerstofaanbod bereidt leerlingen voor op het vervolgonderwijs.

2. De school voorziet in een breed aanbod, gericht op de verwerving van kennis, inzicht, vaardigheden en houdingen.
3. Het leerstofaanbod vertoont samenhang.
4. Het leerstofaanbod is afgestemd op de onderwijsbehoeften van de leerlingen.

Kwaliteitsaspect 4: Tijd

Indicatoren:

1. De school programmeert voldoende onderwijstijd.
2. De leertijd is voor leerlingen voldoende om zich het leerstofaanbod eigen te maken.
3. De tijd voor onderwijs en leren is afgestemd op de onderwijsbehoeften van leerlingen.

Kwaliteitsaspect 5: Onderwijsleerproces

Indicatoren:

1. De school zorgt voor een functionele en uitdagende leeromgeving.
2. De onderwijsactiviteiten zijn gestructureerd en doelmatig.
3. Leraren zorgen voor voldoende ondersteuning en uitdaging van de leerlingen.
4. Leraren begeleiden op een systematische en stimulerende wijze onderwijsleerprocessen.
5. Leerlingen zijn actief gericht op leren.
6. Leraren volgen de vorderingen en ontwikkeling van hun leerlingen.
7. Leraren zorgen ervoor dat het onderwijsleerproces is afgestemd op de onderwijsbehoeften van de leerlingen.

Kwaliteitsaspect 6: Schoolklimaat

Indicatoren:

1. Personeelsleden en leerlingen gaan op een positieve manier met elkaar om.
2. De school zorgt voor een aangename, motiverende omgeving voor leerlingen.
3. De school zorgt voor een aangename, stimulerende werkomgeving voor personeelsleden.
4. De school stimuleert de betrokkenheid van ouders en verzorgers.
5. De school speelt een functionele rol binnen de lokale en regionale gemeenschap.
6. De school zorgt voor veiligheid.

Kwaliteitsaspect 7: Zorg en begeleiding

Indicatoren:

1. De school kent gunstige voorwaarden voor de begeleiding van leerlingen.
2. De school begeleidt leerlingen systematisch tijdens hun schoolloopbaan.
3. De school kent gunstige voorwaarden voor de begeleiding van leerlingen met specifieke onderwijsbehoeften.
4. De school zorgt voor begeleiding van leerlingen met specifieke onderwijsbehoeften.
5. De school betreft ouders/verzorgers bij de zorg en begeleiding van de leerlingen.

Domein: Opbrengsten

Kwaliteitsaspect 8: Opbrengsten

Indicatoren:

1. De resultaten liggen ten minste op het niveau dat mag worden verwacht.
2. De leerlingen beheersen aan het einde van de opleiding vaardigheden op een niveau dat mag worden verwacht.
3. Leerlingen ontwikkelen zich naar verwachting.
4. Leerlingen vervolgen met succes hun schoolloopbaan.

Graag hadden we in dit boekje het overzicht van domeinen, kwaliteitsaspecten en indicatoren nog verder uitgebreid. Bij de indicatoren zijn namelijk aandachtspunten te noemen: waar let de inspectie op bij deze specifieke indicator? Net voor het boekje gedrukt moest worden, werd echter duidelijk dat deze aandachtspunten de komende tijd nog zo ingrijpend aangepast worden dat publicatie nu alleen maar verwarring zou geven. Jammer, maar niets aan te doen. We houden de stand van zaken rond de aandachtspunten bij op www.avs.nl en www.vanbeekveldenterpstra.org. Als u op korte termijn een inspectieonderzoek krijgt, kunt u het beste uitgaan van het overzicht op die websites.

7.6 Belang van de eigen evaluatie

De WOT bepaalt dat de inspectie een proportionele werkwijze hanteert. Bij haar onderzoek gaat zij uit van de eigen evaluatie van de school. Naarmate die evaluatie meer bruikbaar materiaal levert, zal de inspectie minder aanvullend onderzoek doen. De school kan dus door het voeren van een goed kwaliteitsbeleid de bemoeienis van de inspectie verminderen.

Of de inspectie iets heeft aan het materiaal van uw school, hangt af van verschillende factoren:

- De gegevens van de school moeten betrekking hebben op de kwaliteitsaspecten waarop de inspectie toetst (zie de paragraaf hiervoor). Nu is dat bij de meeste evaluaties toch al het geval. Een uitzondering is bijvoorbeeld een evaluatie van het computernetwerk; daar heeft de inspecteur meestal niet zoveel aan.
- De gegevens van de school moeten recenter zijn dan het laatste inspectieonderzoek naar dit bepaalde kwaliteitsaspect.
- De gegevens moeten betrouwbaar zijn. De betrouwbaarheid van gegevens neemt toe als deze:
 - o consistent zijn: de beweringen zijn niet strijdig en er zit een logische relatie tussen oorzaak en gevolg;
 - o transparant zijn: de formuleringen zijn helder, het is duidelijk wat is gevraagd aan een bepaalde groep en wat de reacties daarop zijn;
 - o toetsbaar en onafhankelijk zijn: er zijn bijvoorbeeld meerdere informatiebronnen (ouders, leraren, leerlingen), er is gebruik gemaakt van een extern ontwikkeld instrument, de anonimiteit van bepaalde informanten is gewaarborgd, enzovoort.
 - o De gegevens zijn ingebed in een systeem van kwaliteitszorg. Het blijft dus niet bij het verzamelen van gegevens, maar er worden ook verbeteractiviteiten ondernomen en er is sprake van een cyclisch proces. Waar mogelijk wordt ook doorgegaan op eerdere kwaliteitsonderzoeken.
 - o De normering is voldoende ambitieus. Dit betekent dat de norm niet zo hoog is gesteld dat hij niet haalbaar is, en niet zo laag is gesteld dat hij altijd wel haalbaar is (zoals 'minimaal 40% van de ouders is tevreden over de bereikbaarheid van de leraren').

De inspectie heeft een formulier ontwikkeld voor het aanleveren van de evaluatiegegevens. Daarbij is het de bedoeling dat u de gegevens ordent naar de kwaliteitsaspecten van de inspectie. Het invullen van het formulier is niet alleen in het belang van de inspectie, maar ook in uw eigen belang. Het is namelijk een goede voorbereiding op het gesprek met de inspectie. U hebt dan al nagedacht over de verschillende kwaliteitsaspecten en weet wat de school er de afgelopen periode aan heeft gedaan.

Het gebruik van het formulier voor het aanleveren van kwaliteitsgegevens is niet verplicht. Hebt u de gegevens op een andere manier goed geordend, dan kunt u ze zo ook aanleveren. Het is nog niet bekend hoe het formulier er precies uit gaat zien. Naar alle waarschijnlijkheid wordt het ongeveer zo:

Concept-formulier kwaliteitsgegevens scholen

Indien de door u genoemde documenten niet in het bezit van de inspectie zijn, verzoeken we u deze mee te zenden. Wilt u de bijlagen a.u.b. duidelijk nummeren?

I. Geef (alleen bij die kwaliteitsaspecten die volgens u zijn verbeterd) kort aan, wat er is verbeterd en hoe	Naam / brin SCHOOL
Opbrengsten Laatste inspectie-oordeel d.d... : 1-2-3-4 <i>(in te vullen door de inspectie)</i> Uw oordeel over de huidige kwaliteit : 1-2-3-4 <i>(in te vullen door de school)</i> Wat heeft de school precies verbeterd en waaruit blijken de resultaten (a.u.b. verwijzen naar documenten met bijlagenummer en relevante bladzijden)	
Leerstofaanbod Laatste inspectie-oordeel d.d... : 1-2-3-4 <i>(in te vullen door de inspectie)</i> Uw oordeel over de huidige kwaliteit : 1-2-3-4 <i>(in te vullen door de school)</i> Wat heeft de school precies verbeterd en waaruit blijken de resultaten (a.u.b. verwijzen naar documenten met bijlagenummer en relevante bladzijden)	
Tijd Laatste inspectie-oordeel d.d... : 1-2-3-4 <i>(in te vullen door de inspectie)</i> Uw oordeel over de huidige kwaliteit : 1-2-3-4 <i>(in te vullen door de school)</i> Wat heeft de school precies verbeterd en waaruit blijken de resultaten (a.u.b. verwijzen naar documenten met bijlagenummer en relevante bladzijden)	
Onderwijsleerproces Laatste inspectie-oordeel d.d... : 1-2-3-4 <i>(in te vullen door de inspectie)</i> Uw oordeel over de huidige kwaliteit : 1-2-3-4 <i>(in te vullen door de school)</i>	

Wat heeft de school precies verbeterd en waaruit blijken de resultaten (a.u.b. verwijzen naar documenten met bijlagenummer en relevante bladzijden)
Schoonklimaat Laatste inspectie-oordeel d.d... : 1-2-3-4 (<i>in te vullen door de inspectie</i>) Uw oordeel over de huidige kwaliteit : 1-2-3-4 (<i>in te vullen door de school</i>)
Wat heeft de school precies verbeterd en waaruit blijken de resultaten (a.u.b. verwijzen naar documenten met bijlagenummer en relevante bladzijden)
Zorg en begeleiding Laatste inspectie-oordeel d.d... : 1-2-3-4 (<i>in te vullen door de inspectie</i>) Uw oordeel over de huidige kwaliteit : 1-2-3-4 (<i>in te vullen door de school</i>)
Wat heeft de school precies verbeterd en waaruit blijken de resultaten (a.u.b. verwijzen naar documenten met bijlagenummer en relevante bladzijden)
Kwaliteitszorg Laatste inspectie-oordeel d.d... : 1-2-3-4 (<i>in te vullen door de inspectie</i>) Uw oordeel over de huidige kwaliteit : 1-2-3-4 (<i>in te vullen door de school</i>)
Wat heeft de school precies verbeterd en waaruit blijken de resultaten (a.u.b. verwijzen naar documenten met bijlagenummer en relevante bladzijden)
Toetsing Laatste inspectie-oordeel : nog niet eerder door de inspectie beoordeeld Uw oordeel over de huidige kwaliteit : 1-2-3-4 (<i>in te vullen door de school</i>)
Wat heeft de school precies verbeterd en waaruit blijken de resultaten (a.u.b. verwijzen naar documenten met bijlagenummer en relevante bladzijden)
II. Overige evaluatiegegevens sinds het vorige inspectiebezoek
Toelichting (korte beschrijving overige evaluatiegegevens en gebruikte instrumenten, verwijzing naar documenten met bijlagenummer en relevante bladzijden)
III. Veranderingen in de context sinds het vorige inspectiebezoek

Toelichting op ontwikkelingen in of buiten de school die van invloed zijn op de kwaliteit van het onderwijs (verwijzing naar documenten met bijlagenummer en relevante bladzijden)

We werken de laatste vier onderdelen van het eerste deel uit in een voorbeeld van basisschool De Regenboog:

Schoolklimaat

Laatste inspectie-oordeel d.d 20-06-01 : 2

Uw oordeel over de huidige kwaliteit : 3

In het vorige IST heeft onze school op dit onderdeel een '2' gescoord omdat er te weinig werd gecheckt wat ouders en leerlingen vonden van het pedagogisch klimaat op school en omdat wij nog geen duidelijk beschreven beleid hadden om pestgedrag tegen te gaan.

In het cursusjaar 2001-2002 hebben we dit onderdeel binnen het team uitgebreid besproken en zijn er verbeteracties opgezet. Een overzicht:

- a. 'De leraren en personeelsleden gaan op een positieve manier met elkaar om': dit onderdeel werd bij het vorige IST negatief bevonden, door het ontbreken van beleid ten aanzien van pestgedrag. Wij hebben besloten om de hele sociaal-emotionele vorming van onze leerlingen meer structureel aan te pakken. In het cursusjaar 2001/2002 hebben wij gekozen voor de invoering van de methode 'de vreedzame school'; de invoering daarvan heeft plaatsgevonden in 2002/2003, onder begeleiding van onze schoolbegeleidingsdienst. In 2002/2003 is ook het pestprotocol opgesteld en ondertekend door leerlingen en leraren. Wij zijn gaan werken met leerlingen die bij problemen als mediator optreden. Deze leerlingen zijn – via de methode van de vreedzame school – hiervoor geschoold. Meer informatie over de methode en de invoering ervan staat in het schoolplan, hoofdstuk 6.4 (bijlage 1).
- b. 'De school zorgt voor een aangename en motiverende omgeving voor de leerlingen.' De invoering van de hiervoor genoemde methode heeft ook op dit onderdeel een positief effect gehad. Daarnaast is in het cursusjaar 2001-2002 een enquête gehouden onder personeelsleden, ouders en leerlingen. Hieruit kwam naar voren dat het gebouw bij binnenkomst een wat sombere indruk maakte. Een werkgroep - bestaande uit leerkrachten, ouders en leerlingen - heeft de hal opnieuw ingericht, met onder andere een seizoentafel. Dit maakt de ruimte aantrekkelijker. Voor meer informatie over de uitkomsten van de enquêtes, zie bijlage 6a (ouders), leraren (6b) en 6c (leerlingen).
- c. 'De school zorgt voor een aangename en stimulerende leeromgeving voor personeelsleden.' De enquête onder de medewerkers wees uit dat zij de school op dit punt positief waarden. De werkdruk kwam als vrij hoog naar voren. In het teamoverleg is afgesproken hier niet op korte termijn collectief aan te werken; met een aantal personeelsleden heeft de directeur een extra gesprek hierover gehouden.
- d. 'De ouders zijn betrokken bij de school.' Om dit onderdeel nog te verbeteren, is de enquête ook onder ouders gehouden. In algemene zin geven de ouders aan ruim voldoende te worden betrokken bij de school.
- e. 'De school speelt een functionele rol binnen de lokale en regionale gemeenschap.' Dit onderdeel scoorde al goed en dus zijn geen verbeteractiviteiten ingezet. Meer informatie hierover in het schoolplan, hoofdstuk 1.3.4.
- f. 'De school zorgt voor veiligheid.' De invoering van de nieuwe methode voor sociaal-emotionele ontwikkeling heeft een duidelijke positieve invloed gehad op de (sociale) veiligheid in de school. Het schoolplan besteedt aandacht aan klachten van personeelsleden, ouders en leerlingen en aan de afhandeling van die klachten (zie hoofdstuk 3.4.1). In het afgelopen cursusjaar zijn twee klachten bij onze

vertrouwenspersoon binnengekomen, die na intern overleg konden worden opgelost. In de enquêtes onder personeelsleden en leerlingen is gevraagd naar de veiligheid. Op detailniveau zijn praktische aanpassingen gedaan, zoals het verplaatsen van de kleioren.
Zorg en begeleiding Laatste inspectie-oordeel d.d. 20-06-01 : 3 Uw oordeel over de huidige kwaliteit : 3 Dit onderdeel is in het vorige IST beoordeeld als 'meer sterk dan zwak'. In de afgelopen periode zijn wij op de ingeslagen weg verdergegaan. Op detailniveau zijn enkele verbeteringen aangebracht: zie het verslag van de intern begeleider over het cursusjaar 2002/2003 (bijlage 7).
Kwaliteitszorg Laatste inspectie-oordeel : nog niet eerder door de inspectie beoordeeld Uw oordeel over de huidige kwaliteit : 3 Op bestuursniveau heeft onze stichting vorig jaar het kwaliteitsbeleid verder vormgegeven. Op basis van gezamenlijk gehouden studiedagen hebben de scholen ieder een eigen beleidsdocument kwaliteitszorg ontwikkeld, dat aandacht besteedt aan alle indicatoren en aandachtspunten die de inspectie onderscheidt. Het beleidsdocument kwaliteitszorg is als bijlage 8 toegevoegd. In de nieuwe versie van ons schoolplan zal dit beleidsplan integraal worden opgenomen.
Toetsing Laatste inspectie-oordeel : nog niet eerder door de inspectie beoordeeld Uw oordeel over de huidige kwaliteit : 4 De school heeft een grote ervaring opgedaan in het sturen op opbrengsten van leerlingen. We zijn al meer dan tien jaar geleden gestart met de invoering van het leerlingvolgsysteem van CITO en al sinds de start van onze school wordt gebruik gemaakt van de CITO-eindtoets (groep 8) en entreetoets (groep 7). De methoden die de school gebruikt kennen eigen toetsen. De intern begeleider houdt vier keer per jaar met elke leerkracht een voortgangsgesprek, waarin de resultaten van zowel de methodegebonden toetsen als de gestandaardiseerde toetsen worden besproken. Waar nodig worden vervolgvactiteiten gepland. De IB-er begeleidt nieuwe leerkrachten op het gebied van een goede, nauwkeurige afname en interpretatie van de toetsen. De resultaten van de entreetoets en de eindtoets worden besproken in het bovenbouwoverleg. Een illustratie is te vinden in het verslag van het laatste overleg (zie bijlage 9). Een overzicht van de gebruikte CITO-toetsen staat in het schoolplan, hoofdstuk 4.1.5.

7.7 Openbaarheid van de gegevens

Het oordeel dat de inspectie naar aanleiding van onderzoek formuleert over uw school, wordt vastgelegd in een rapport. Dat rapport wordt toegestuurd aan de directie en het bevoegd gezag. Hierbij vraagt de inspectie het rapport beschikbaar te stellen aan de diverse geledingen, zoals de medezeggenschapsraad, en ook de ouders te informeren. Het rapport over de school is openbaar en kan dus door iedereen worden opgevraagd, via de website van de inspectie. Voor ouders ontwikkelt de inspectie daarnaast per school een schoolkaart of kwaliteitskaart. Deze kaart geeft een breed beeld van de kwaliteit van scholen, en beperkt zich dus niet tot de onderwijsresultaten. De informatie is afkomstig uit de schooldossier en is zo geordend dat een vergelijking tussen scholen makkelijker wordt. Het zal voor ouders mogelijk worden om de gegevens van één school op te vragen, maar ook om scholen uit een bepaalde wijk of dorp met elkaar te vergelijken.

Wij zijn van mening dat deze kwaliteitskaarten voor ouders waarde hebben. Ook voor uw school heeft het waarde: het is een kans om uzelf te presenteren en verantwoording af te leggen. Doordat de media soms onzorgvuldig omgaan met gegevens zijn scholen vaak huiverig voor het publiceren van hun gegevens. De inspectie is echter zorgvuldig in het bepalen van haar oordeel, dus is het niet bezwaarlijk als dat oordeel openbaar wordt. Natuurlijk kan het even schrikken zijn als er 'onvoldoendes' van uw school op internet te vinden zijn. Er is dan ook een mogelijkheid om als school te reageren. U kunt aangeven waarom die onvoldoendes er zijn en wat uw school doet om tot verbeteringen te komen. De ouder die op zoek is naar meer informatie, kan doorklikken naar de website van uw school. En dat is bij uitstek een podium om ouders te informeren over álle punten die uw school belangrijk vindt.

8. Resultaatgericht werken

8.1 Inleiding

In dit boekje is al vaker gezegd dat het bij kwaliteitszorg niet zozeer gaat om wát u doet, maar mee om de manier waaróp u het doet. Kwaliteitszorg is een werkwijze, waarbij u systematisch en gepland werkt aan de verbetering van uw school en het onderwijs. Resultaatgericht werken is hier onlosmakelijk mee verbonden. Door kwaliteit uit te drukken in meetbare eenheden, krijgen uw acties meer richting en wordt evalueren makkelijker. Resultaatgericht werken stelt eisen: aan de organisatie, aan uw stijl van leidinggeven en aan de manier van werken in de organisatie. In dit hoofdstuk staan we kort stil bij deze belangrijke aspecten van resultaatgericht werken. We doen dat aan de hand van de besturingsfilosofie van het resultaatverantwoordelijk management. Natuurlijk moet bij dit alles het uiteindelijke doel steeds voorop blijven staan: het verbeteren van de school, of eigenlijk het geven van het beste onderwijs aan de leerlingen. Resultaatgericht werken kan daarbij een middel zijn.

8.2 Resultaatverantwoordelijk management

De overheid wil scholen meer ruimte geven om eigen keuzes te maken. Hierdoor ontstaat een geleidelijk proces van deregulering en autonomievergroting. In dat proces zullen scholen in toenemende mate beoordeeld worden op hun resultaten, die moeten bewijzen dat zij goede keuzes maken. Scholen zijn verplicht verantwoording af te leggen over hun resultaten. Daarbij wordt niet alleen gekeken naar de resultaten op zich, maar ook naar de ontwikkeling van de resultaten. Als uw school op een van deze punten tekort schiet, zult u daar als schoolleider op worden aangesproken. U zult dus de resultaten moeten beïnvloeden, door te sturen op gewenste resultaten. Dat is niet alleen nodig om verantwoording te kunnen afleggen, maar ook om zelf richting te geven aan de ontwikkeling van uw school.

Het sturen van de resultaten stelt eisen aan uw stijl van leidinggeven, aan de houding van de medewerkers en aan de onderlinge communicatie. Het stelt echter ook eisen aan de inrichting van uw organisatie, ofwel aan de besturingsfilosofie. Een geschikte besturingsfilosofie is die van het resultaatverantwoordelijk management. In deze filosofie staat het werken aan resultaten centraal. Uitgangspunt is de gedachte dat een vooraf vastgesteld resultaat bewust en gepland - en dus gestuurd - moet worden nagestreefd. Om de best mogelijke resultaten te halen, is meer nodig dan hard werken en er het beste van hopen: er is sturing nodig. Resultaatverantwoordelijk management is niet bedoeld om mensen negatief af te kunnen rekenen. Als het gewenste resultaat niet gehaald wordt, heeft het geen zin om de verantwoordelijke functionaris daarvoor te straffen. Het heeft wel zin om te achterhalen waarom het gewenste resultaat niet gehaald is en om daaruit lessen te trekken voor de toekomst.

Resultaatverantwoordelijk management richt zich op een goede verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen uw school. Dat is op zich niets bijzonders: u bent daar dagelijks mee bezig. Het bijzondere van deze besturingsfilosofie zit echter in de wijze waarop de verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden tot stand komt. De verdeling begint niet bij de taken, zoals meestal gebeurt, maar bij de verantwoordelijkheden. Vastgesteld wordt wat de verantwoordelijkheden zijn van de verschillende organisatie-eenheden binnen de school. Per eenheid kunnen dan ook nog de verantwoordelijkheden van de individuele functionarissen worden vastgesteld. Op die manier wordt duidelijk wíe verantwoordelijk is voor wélke resultaten.

We beginnen bij de kleinste organisatorische eenheid in een school. Bij een kleinere school kan dit het complete onderwijsteam zijn, met de schoolleider als 'teamleider'. Bij een grotere school, waar bijvoorbeeld onderbouw, middenbouw en bovenbouw worden onderscheiden, kunnen dit de bouwgroepen zijn. Als een school meerdere locaties heeft, kunnen de locaties als organisatorische eenheid worden benoemd. Elke groep medewerkers waaraan leiding wordt gegeven of die wordt gecoördineerd – elk team, dus – kan worden onderscheiden als organisatie-eenheid. In de praktijk zijn er in een organisatie ook veel individuele verantwoordelijkheden, die dus niet bij een team berusten maar bij één bepaalde functionaris.

De verantwoordelijkheid van de individuele functionaris staat altijd in relatie tot het waarmaken en realiseren van de teamverantwoordelijkheid.

Bij het vaststellen van de resultaten waarvoor een organisatorische eenheid verantwoordelijk is, zijn de resultaatgebieden uit het INK-managementmodel een handig hulpmiddel. Ze zijn ook genoemd in paragraaf 4.5:

- Waardering door klanten. Hoe waarderen ouders en kinderen de inspanningen van de school om aan hun wensen te voldoen?
- Waardering door medewerkers. Hoe waarderen de medewerkers de inspanningen van de school om een aantrekkelijke werkgever te zijn?
- Waardering door de omgeving. Hoe waardeert de omgeving – waaronder de onderwijsinspectie – de inspanningen van de school?
- Eindresultaten. In hoeverre realiseert de school de beoogde onderwijsopbrengsten?

Voordat wordt vastgesteld voor welke resultaten een team verantwoordelijk is, moet eerst duidelijk zijn welke kernverantwoordelijkheden dat team heeft. Dat kan in één of twee zinnen worden beschreven. De beschrijving voor een onderwijsteam kan bijvoorbeeld als volgt zijn: 'Het team heeft als kernverantwoordelijkheid de kwaliteit van onderwijs, zorg en begeleiding, evenals de cultuur en het klimaat binnen het team.'

Daarbij hebben cultuur en klimaat niet alleen betrekking op de omgang tussen leerkrachten onderling, maar ook op de omgang met ouders en leerlingen. Op basis van de kernverantwoordelijkheden kunnen dan de resultaten worden benoemd waarvoor het team verantwoordelijk is. Welke resultaten dit precies zijn, is mede afhankelijk van de visie van de school, gestelde prioriteiten en omgevingsfactoren.

Op basisschool De Regenboog is de verantwoordelijkheid van de bouwgroepen als volgt geformuleerd: 'De bouwgroep is kernverantwoordelijk voor een adequate uitvoering en ontwikkeling van het onderwijs en de begeleiding van kinderen en voor de contacten met ouders.'

Op basis van deze beschrijving zijn de bouwgroepen verantwoordelijk voor de volgende resultaten:

- Waardering door leerlingen en ouders met betrekking tot:
 - onderwijs en leren;
 - begeleiding van kinderen;
 - relatie met docenten;
 - informatie en communicatie.
- Waardering door de inspectie:
 - facetten die betrekking hebben op de eigen bouwgroep.
- Onderwijsresultaten:
 - rendementen;
 - uitval van leerlingen;
 - doublures;
 - onderwijsontwikkeling.

Natuurlijk is het zaak resultaten te benoemen die ook daadwerkelijk door het team beïnvloed kunnen worden. Zo is het niet handig om een team resultaatverantwoordelijk

te maken voor de tevredenheid van leerlingen en ouders over de huisvesting. Maar het team kan wel resultaatverantwoordelijk worden gemaakt voor de tevredenheid van ouders en leerlingen over de bejegening en de communicatie door het team. Belangrijke vraag is natuurlijk in hoeverre het team verantwoordelijk is voor de onderwijsresultaten. Deze worden wel voor een deel bepaald door het team; maar ook de omstandigheden - zoals onderwijsmethode en huisvesting - spelen een rol. Het team kan dus maar voor een deel verantwoordelijk worden gehouden voor de onderwijsresultaten. Het vaststellen van de resultaatverantwoordelijkheid vraagt een onderhandelingsproces tussen het team – in de praktijk de teamleider - en de daarboven gelegen organisatorische laag. Meestal wordt de verantwoordelijkheid voor de resultaten toegeschreven aan degene die leiding geeft aan het team. Hij of zij krijgt dan de verantwoordelijkheid om in samenwerking met het team de vastgestelde resultaten te behalen.

Als duidelijk is voor welke resultaten het team verantwoordelijk is, kan worden vastgesteld welke taken het team moet uitvoeren. Het team moet bijvoorbeeld lesgeven en het onderwijs verder ontwikkelen, om daarmee de gewenste onderwijsresultaten te halen. De uit te voeren taken staan dus altijd in relatie tot de resultaten waarvoor het team verantwoordelijk is. Op basis van de taken wordt vervolgens vastgesteld over welke bevoegdheden de teamleider of het team dient te beschikken. Als het team bijvoorbeeld verantwoordelijk is voor de communicatie met ouders, zal het ook mogelijk moeten zijn om een nieuwsbrief te schrijven of een stukje in de schoolkrant te zetten. Die bevoegdheid is een voorwaarde om de resultaten te kunnen beïnvloeden.

Op basisschool De Regenboog is de resultaatverantwoordelijkheid van het onderwijsteam gelegd bij de leider van dat team, de directeur. Afgesproken is dat de directeur verantwoording aflegt aan de bovenschools manager van stichting KOP. De directeur is onder meer verantwoordelijk voor de professionele ontwikkeling van het team. Binnen stichting KOP worden de middelen voor professionalisering bovenschools beheerd en ingezet. De directeur geeft aan dat hij zelf wil beschikken over de middelen voor de professionalisering van zijn team. Hij is hier immers verantwoordelijk voor en hij voert ook de functioneringsgesprekken met de teamleden. Hij kan zijn resultaatverplichting alleen nakomen als hij zijn teamleden scholing kan aanbieden. De bovenschools manager kan hierin meegaan, maar constateert ook dat een deel van het scholingsbudget door de stichting moet kunnen worden ingezet, in het belang van stichtingsbrede zaken. De directeur en de bovenschools manager komen samen tot de conclusie dat de directeur moet beschikken over een scholingsbudget. Zij spreken hiervoor een maximumbedrag af. De directeur bepaalt zelf hoe hij het budget inzet.

Een resultaatverantwoordelijk team of resultaatverantwoordelijke functionaris zal willen bijhouden hoe het gaat met de resultaten. Op die manier wordt duidelijk of alles naar wens verloopt, of dat wellicht extra inspanningen nodig zijn om het afgesproken resultaat te halen. Er is dus behoefte aan sturingsinformatie. De school moet aangeven over welke sturingsinformatie de verschillende teams of teamleiders kunnen beschikken. Een resultaatgerichte benadering kan alleen succes hebben als de juiste sturingsinformatie beschikbaar is. Zo is het zaak dat de juiste informatie bij de juiste personen terechtkomt. Het ene team heeft immers niets aan de resultaten van het andere team. Het is ook zaak om alleen informatie in te zetten die echt nodig is. Overbodige informatie maakt de situatie alleen maar onoverzichtelijker.

Om aan goede sturingsinformatie te komen, is een samenhangend stelsel van meetinstrumenten nodig. Een kwaliteitszorgsysteem voorziet in die instrumenten. Resultaatverantwoordelijk management is afhankelijk van het kwaliteitszorgsysteem, omdat het systeem bijhoudt hoe het met de doelen - ofwel resultaten - staat. Met die informatie kunt u sturen op resultaten. Naarmate een organisatie complexer is, wordt de besturing ingewikkelder en wordt het meten van resultaten belangrijker. Een basisschool die weet wat ze wil bereiken - en dus resultaatgericht is - maakt gebruik van een

systeem van kwaliteitszorg. Het systeem maakt het mogelijk om de ontwikkeling te volgen en tot het gewenste resultaat te komen.

Een andere basisschool van stichting KOP heeft twee locaties. Naast een directeur heeft de school twee locatieleiders, die verantwoordelijk zijn voor de resultaten van hun locatie. Onderdeel van die resultaatverantwoordelijkheid is de verantwoordelijkheid voor de cultuur en het klimaat op de locatie. In het jaarlijkse oudertevredenheidsonderzoek worden de ouders hier uitgebreid over ondervraagd. Als de resultaten verwerkt zijn, blijkt dat de ouders steeds minder tevreden zijn op dit punt. Beide locatieleiders zeggen dat deze uitkomst niet hun locatie betreft. Omdat de uitkomsten van het onderzoek niet tot de locaties zijn te herleiden, wordt niet duidelijk hoe het zit. De school beschikt dus niet over de juiste informatie. Het jaar daarna wordt het tevredenheidsonderzoek zo ingericht dat de informatie wel tot de locaties is te herleiden. Het blijkt dat de ontevredenheid met betrekking tot cultuur en klimaat vooral betrekking hebben op één van beide locaties. Ook op andere terreinen blijken er grote verschillen te zijn in de tevredenheid van ouders over beide locaties. Door de juiste sturingsinformatie zijn de locatiemanagers nu in staat hun eigen prioriteiten te bepalen.

Stappen in de opzet van een resultaatgerichte organisatie:

- vaststellen organisatie-eenheden;
- vaststellen kernverantwoordelijkheid per eenheid;
- vaststellen bijbehorende resultaten;
- vaststellen bijbehorende taken;
- vaststellen bijbehorende bevoegdheden;
- vaststellen noodzakelijke sturingsinformatie.

Als de afspraken over de verdeling van verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden zijn gemaakt, gaat het eigenlijk pas beginnen. Dan is het de uitdaging om ook daadwerkelijk een resultaatverantwoordelijke gerichte werkwijze te gaan hanteren. Dit vraagt een ontwikkelingsproces dat meerdere jaren duurt. Geleidelijk ontwikkelt de school zich tot resultaatverantwoordelijke organisatie. Als u dit op uw school wilt bereiken, bent u bezig met resultaatverantwoordelijk management. Het is daarbij goed om steeds voor ogen te houden wat ook alweer het doel van dit alles was: het verbeteren van het onderwijs.

Als u resultaatafspraken gaat vastleggen, zult u merken dat het niet altijd mogelijk is om concrete resultaten te benoemen. Het kan zijn dat u nog niet beschikt over de juiste informatie om dit te doen. Als u bijvoorbeeld niet weet hoeveel procent van de ouders tevreden is over de communicatie, weet u ook niet welk percentage u als resultaat moet nemen. Dit hoeft u er niet van te weerhouden vast een begin te maken met een meer resultaatgerichte werkwijze. U kunt dat doen door voorlopige resultaatafspraken te maken, op basis van uw inschattingsvermogen en algemene opvattingen. U spreekt bijvoorbeeld af dat een tevredenheid van 80% gehaald moet worden. Een andere mogelijkheid is dat u te leveren inspanningen als resultaat beschouwt en daar afspraken over maakt. U spreekt bijvoorbeeld af dat in het huidige schooljaar een oudertevredenheidsonderzoek wordt gedaan op één van de locaties.

Als u echt werk wilt maken van kwaliteitszorg, zult u hoe dan ook aandacht moeten schenken aan een meer resultaatgerichte manier van werken: het inzichtelijk maken van resultaten en het realiseren van resultaatverbetering. Het is een voorwaarde om te komen tot continue, gestuurde kwaliteitsverbetering.

8.3 Resultaatgericht leidinggeven

Als u wilt dat uw school zich ontwikkelt tot resultaatgerichte organisatie, zult u als schoolleider het voortouw moeten nemen. Er is veel te zeggen over resultaatgericht

leidinggeven; we beperken ons hier tot enkele belangrijke punten. Resultaatgericht leidinggeven betekent dat u zich bezighoudt met het ontwikkelen van voorwaarden en dat u zelf resultaatgericht te werk gaat. U richt uw activiteiten op vooraf omschreven resultaten en beoordeelt uw eigen effectiviteit door uw prestaties af te zetten tegen de gewenste resultaten. Op deze manier vergroot u uw effectiviteit en geeft u een goed voorbeeld aan uw medewerkers. Omgekeerd spreekt u uw medewerkers ook aan op de resultaten die zij behalen: in de evaluatie van gevoerd beleid, maar ook in teambesprekingen en functioneringsgesprekken.

Resultaatgerichte leiders stellen steeds de vraag: wat willen we bereiken? Op grond van het antwoord op die vraag besluiten ze wat ze gaan doen. Mensen die handelen zonder duidelijk beeld van het gewenste resultaat werken misschien harder, maar bereiken doorgaans minder. Om het gewenste resultaat te omschrijven, kunt u gebruik maken van de vier resultaatgebieden uit het INK-managementmodel. Vaak kunnen resultaten daarin worden ondergebracht. Bij alle verbeteringen die u wilt doorvoeren vraagt u zich af of het zal leiden tot betere onderwijsresultaten, tot een hogere waardering van leerlingen, ouders, medewerkers of inspectie. Als dit allemaal niet het geval is, moet u zichzelf afvragen of de voorgestelde verbetering daadwerkelijk leidt tot kwaliteitsverbetering en of er geen andere verbeterpunten zijn die een hogere prioriteit verdienen. Hoewel deze werkwijze in het begin enige oefening vraagt, scheelt het uiteindelijk veel energie bij het vaststellen van te ondernemen acties

Het zal duidelijk zijn dat niet iedereen zomaar een resultaatgericht leider is. Zeker in het onderwijs, waar de cultuur van oudsher meer inspanningsgericht is, is voor een meer resultaatgerichte manier van leidinggeven lef en durf nodig. De volgende suggesties kunnen helpen om een resultaatgericht leider te worden:

- Begin met absolute resultaatgerichtheid.
- Neem zelf de complete en persoonlijke verantwoordelijkheid voor de resultaten van uw team.
- Breng verwachtingen en doelstellingen duidelijk over op de teamleden.
- Stel vast wat u moet doen om uw eigen resultaten te verbeteren en laat het team weten wat u daaraan doet.
- Weet wat ieder teamlid kan en maak daar optimaal gebruik van, geeft ieder de juiste mogelijkheden om zich te ontwikkelen.
- Meet met geschikte instrumenten en doe dat met toenemende strengheid.
- Onderneem veel actie; zonder actie worden resultaten niet beter.
- Vraag anderen binnen uw school of scholengroep hoe u en uw school de resultaten kunnen verbeteren.

Resultaatgericht leidinggeven is een coachende stijl van leidinggeven, waarbij de leidinggevende de medewerkers de kans geeft hun kwaliteiten zo goed mogelijk te gebruiken en te ontwikkelen. Uitgangspunt is dat medewerkers zelf bepalen op welke wijze ze de afgesproken resultaten realiseren, op basis van de deskundigheid waarvoor ze in dienst zijn gekomen. Als schoolleider zorgt u dat de medewerkers over de benodigde middelen beschikken, zoals tijd, informatie en scholing. In principe zal de coaching alleen op verzoek van de medewerkers plaatsvinden, als zij daar behoefte aan hebben. Het is niet altijd eenvoudig om medewerkers hun eigen keuzes te laten maken, ook als u zelf een andere aanpak zou kiezen. Toch is dat nou net de kracht van deze stijl van leidinggeven. Natuurlijk blijft u meekijken, zodat u het kunt aankaarten als u denkt dat de risico's van mislukking te groot worden. Waar mogelijk geeft u medewerkers de ruimte en u ondersteunt ze vooral door vragen te stellen en daarover door te praten: welk resultaat wil je bereiken met je acties; wanneer heb je dit resultaat bereikt; hoe stellen we vast of het resultaat is bereikt; wat heb je nodig om het resultaat te bereiken; hoe informeren we elkaar tussentijds? Ongetwijfeld zal deze benadering in het begin tot moeilijke en soms onbevredigende gesprekken leiden, maar het went.

Resultaatgericht leidinggeven betekent dat u als schoolleider:

- nieuwe ideeën en initiatieven stimuleert;
- medewerkers aanspreekt op resultaten en verantwoordelijkheden;
- resultaatverbetering op de agenda zet in elk overleg;
- richting geeft en delegeert.

8.4 Resultaatgericht werken

Resultaatgericht werken laat ruimte voor creativiteit en initiatieven, waardoor de kwaliteiten van mensen optimaal tot hun recht komen. Er wordt gestreefd naar een cultuur waarin medewerkers zich verantwoordelijk voelen voor hun eigen resultaten, doen wat ze leuk vinden en waar ze goed in zijn. Dit stelt eisen aan de manier van leidinggeven en aan de organisatie, maar ook aan het gedrag van medewerkers. Zoals bekend, is gedrag moeilijk te beïnvloeden. Gedragsverandering kost tijd en is niet altijd goed te sturen. In het kader van resultaatgericht werken is het ook de vraag in hoeverre het wenselijk is om op gedrag te sturen. De eigen verantwoordelijkheid van medewerkers voor het realiseren van hun resultaten staat immers voorop. Het voorschrijven van gedrag past daar niet bij. Wat er wel bij past, is het stimuleren van bepaald gedrag door het geven van het goede voorbeeld en door het creëren van de juiste omstandigheden. Alle medewerkers moeten weten waarvoor zij verantwoordelijk zijn en het moet ook duidelijk zijn dat ze – op een opbouwende manier – op hun verantwoordelijkheden worden aangesproken. Als zij de kans krijgen om te leren van hun fouten, durven ze eerder hun gedrag aan te passen. Ook het inzichtelijk maken van resultaten van de school kan helpen het gedrag bij te sturen.

Om een gedragsverandering bij individuele medewerkers te stimuleren, biedt het personeelsbeleid mogelijkheden. Zo kunt u de gesprekscyclus - voortgangsgesprekken, functioneringsgesprekken, beoordelingsgesprekken - hiervoor benutten. Met de resultaatverantwoordelijkheid van een medewerker als uitgangspunt, kunt u overleggen over de resultaten en de wijze waarop deze tot stand zijn gekomen. Op basis van het gesprek kan een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) voor de medewerker worden opgesteld. In de POP legt u samen vast welke ontwikkelingsresultaten de medewerker wil realiseren en welke middelen de school daarvoor beschikbaar stelt. In een volgend gesprek kunt u gezamenlijk nagaan - bij voorkeur op basis van meetgegevens - in hoeverre de persoonlijke resultaten zijn gehaald, om vervolgens weer nieuwe doelen en middelen vast te stellen. Uiteraard dient de persoonlijke ontwikkeling van de medewerker te passen binnen de ontwikkeling van de school.

Ook voor een team kunt u zo'n ontwikkelingsplan opstellen. Als u daarbij aanhaakt bij de beleidsdoelen van de school, versterkt de resultaatverbetering van het team de resultaatverbetering van de school. Essentiële vragen voor het team zijn: wat voor team is er nodig om de gewenste resultaten te realiseren; wat voor team zijn we nu; welke verandering is nodig? De benodigde verandering wordt het resultaat waaraan het team gaat werken. Ook hier geldt dat vervolgens de ontwikkeling geëvalueerd en voortgezet wordt.

Er zijn nog tal van andere mogelijkheden om resultaatgericht werken te stimuleren, zoals resultaatgerichte functiebeschrijvingen, trainingen en cursussen. Het meest doeltreffend zijn volgens ons echter het voorbeeldgedrag van de schoolleider, persoonlijke ontwikkelingsplannen en teamontwikkelingsplannen. Op een directe en effectieve manier dragen deze bij aan het doel van resultaatgericht werken: het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs en de school.

9. Kwaliteitszorg: een begin maken

9.1 Inleiding

In dit boekje zijn allerlei kanten van kwaliteitszorg besproken; we hebben een systematiek beschreven om kwaliteitszorg op school vorm te geven. Wellicht hebt u met belangstelling de voorgaande hoofdstukken gelezen, maar moet in uw school nog een begin worden gemaakt met kwaliteitszorg. In dit hoofdstuk geven we suggesties voor hoe u dat zou kunnen aanpakken. We beschrijven zes mogelijke benaderingen, ieder ondersteund met een kort stappenplan. Per benadering geven we aan wanneer deze naar onze opvatting het meest effectief is. Het hoofdstuk is allerm minst compleet, maar kan u wellicht op ideeën brengen als u wilt beginnen met systematische kwaliteitszorg. Haal eruit wat u gebruiken kunt.

9.2 Zelfevaluatie

Het uitvoeren van een zelfevaluatie is vaak één van de eerste stappen bij de ontwikkeling en invoering van een systeem van kwaliteitszorg. Een zelfevaluatie leidt doorgaans tot een zelfevaluatie rapport. Het zelfevaluatie rapport geeft een gedetailleerd beeld van de huidige situatie van de school. In het rapport wordt ook aandacht besteed aan de verschillen en overeenkomsten tussen de verschillende organisatieonderdelen (locaties of bouwgroepen) van de school.

Voor het uitvoeren van de zelfevaluatie wordt een werkgroep ingericht. Zo nodig worden de leden van de werkgroep geschoold in het uitvoeren van een zelfevaluatie. De zelfevaluatie bestaat uit drie stappen:

- **Eerste positiebepaling.** De eerste positiebepaling gebeurt door middel van een schoolanalyse. Veelal wordt hierbij gebruikt gemaakt van een gestandaardiseerd instrument (zie hoofdstuk 4). Dit instrument wordt ingevuld door de leden van de werkgroep, die vervolgens een gemeenschappelijke uitkomst van de analyse afspreken. Hierdoor ontstaat een eerste beeld van de stand van zaken op school.
- **Verdere verdieping.** Op basis van het vastgestelde beeld van de school ontwikkelt de werkgroep een gespreksleidraad. Deze gespreksleidraad dient als basis voor een beperkt aantal interviews met medewerkers van de school. Daarnaast worden de aanwezige beleids- en plandocumenten van de school bestudeerd. De uitkomsten van de eerste positiebepaling, de interviews en de bestudering van de beleids- en plandocumenten worden verwerkt in een concept-zelfevaluatie rapport.
- **Validatie.** Het concept-zelfevaluatie rapport wordt ter beoordeling voorgelegd aan een klankbordgroep. In deze groep zijn de verschillende geledingen binnen de school vertegenwoordigd: in elk geval leerlingen, ouders en medewerkers. De klankbordgroep kan reageren op het geschetste beeld van de school in het concept-zelfevaluatie rapport. De opmerkingen van de klankbordgroep worden door de werkgroep op hun waarde beoordeeld en worden verwerkt in het zelfevaluatie rapport. Zo ontstaat het definitieve zelfevaluatie rapport.

Het zelfevaluatie rapport geeft een gedetailleerd beeld van de huidige situatie van de school, waarbij er ook aandacht is voor eventuele verschillen tussen de organisatieonderdelen. Op basis van het rapport worden vervolgens enkele verbeterprioriteiten vastgesteld. Het zelfevaluatie rapport en de verbeterprioriteiten worden gepresenteerd aan de medewerkers van de school. De reacties van medewerkers kunnen aanleiding zijn verbeterpunten toe te voegen. Vervolgens worden de verbeterprioriteiten uitgewerkt en uitgevoerd.

STAPPENPLAN ZELFEVALUATIE

Vooraf

- informeren medewerkers over voorgenomen zelfevaluatie
- informeren medewerkers over traject van zelfevaluatie
- kiezen en zo nodig aanschaffen analyse-instrument
- samenstellen werkgroep van drie tot vijf personen (inclusief lid schoolleiding)

Eerste positiebepaling

- eerste bijeenkomst werkgroep
 - toelichting zelfevaluatietraject en rol werkgroepleden
 - toelichting op werking van het instrument
- uitvoeren individuele analyses leden werkgroep
- tweede bijeenkomst werkgroep
 - consensusbespreking
 - vaststellen gemeenschappelijk beeld

Verdere verdieping

- derde bijeenkomst werkgroep
 - verdeling en afstemming werkzaamheden
 - opstellen gespreksleidraad
 - plannen en uitvoeren drie tot vijf interviews
 - uitvoeren documenten-onderzoek (schoolplan, schoolgids, personeelsbeleidsplan, uitslagen eerdere onderzoeken)
 - opstellen concept-zelfevaluatie
 - uitvoeren werkzaamheden
 - vierde bijeenkomst werkgroep
- bespreking concept-zelfevaluatierapport (eventueel met verbeterprioriteiten)

Validatie

- samenstellen klankbordgroep
- eerste bijeenkomst klankbordgroep
 - o toelichting op zelfevaluatietraject en rol klankbordgroep
 - o uitdelen concept-zelfevaluatierapport
- tweede bijeenkomst klankbordgroep
 - o op- en aanmerkingen noteren
 - o eventueel concept-rapport toelichten
- notulen verspreiden onder leden van de klankbordgroep (met mogelijkheid tot respons)
- vijfde bijeenkomst werkgroep
 - o verwerken van op- en aanmerkingen
 - o definitief maken zelfevaluatierapport

Vervolg

- vaststellen verbeterprioriteiten
- presentatie zelfevaluatierapport en verbeterprioriteiten
- uitwerken en uitvoeren verbeterpunten

Het opstellen van een zelfevaluatierapport is met name zinvol als er nog geen gemeenschappelijk beeld is van de sterke en minder sterke kanten van de school. Een zelfevaluatierapport kan dan ook een gedegen basis vormen voor een nieuw op te stellen schoolplan.

9.3 Aansluiten bij inspectie

De inspectie beoordeelt de scholen aan de hand van haar eigen waarderingskader. De school legt verantwoording af over een groot aantal indicatoren, gerubriceerd in domeinen. Bij het opbouwen van een kwaliteitszorgsysteem is het vanzelfsprekend dat rekening wordt gehouden met het toetsingskader van de inspectie.

Een school die een start wil maken met kwaliteitszorg, kan ervoor kiezen het waarderingskader van de inspectie als uitgangspunt te nemen. Bij het uitvoeren van een schoolanalyse op basis van het waarderingskader van de inspectie, kan eenzelfde werkwijze worden gehanteerd als bij het uitvoeren van een zelfevaluatie (zie paragraaf 9.2). Daarom laten we hier de stappen van de werkgroep en de klankbordgroep hier buiten beschouwing en beperken we ons tot de overige stappen. Scholen die al beschikken over een inspectieverslag, kunnen op basis van dit verslag hun verbeterprioriteiten vaststellen.

STAPPENPLAN AANSLUITEN BIJ INSPECTIE

- informeren medewerkers over voorgenomen invoering kwaliteitszorg
- informeren medewerkers over kwaliteitszorgtraject
- kennismaken van waarderingskader inspectie
- toelichting geven aan medewerkers op waarderingskader inspectie
- uitvoeren analyse op basis van waarderingskader inspectie
- rapportage over analyse waarderingskader inspectie
- vaststellen van verbeterprioriteiten
- uitwerken van verbeterprioriteit
- uitvoeren verbeterprioriteiten

Voor scholen die al beschikken over een inspectieverslag kan deze methode veel voordelen opleveren. Zij beschikken immers over een gevalideerd verslag, op basis waarvan zij verbeterprioriteiten kunnen vastleggen. Ook voor scholen die zich willen voorbereiden op een onderzoek van de inspectie biedt, deze methode echter veel voordelen. Voor scholen met een sterke eigen visie op kwaliteit en kwaliteitszorg is deze methode minder geschikt.

9.4 Aansluiten bij bestaande verbeterprioriteiten

Er zijn scholen die zich goed bewust zijn van hun sterke en minder sterke punten. Voor deze scholen is het niet zinvol om te beginnen met een uitgebreide analyse van de huidige situatie. Eerst moet dan maar eens begonnen worden met het oplossen van bestaande knelpunten. De zorg voor kwaliteit kan hier vorm krijgen door middel van het uitvoeren verbetertrajecten (zie ook hoofdstuk 5). Grofweg zijn bij het vormgeven van verbetertrajecten drie stadia te onderscheiden:

- **Selecteren verbetertraject.** Op basis van ervaren knelpunten maakt u een lijst van mogelijke verbeterpunten. Uit deze lijst destilleert u enkele verbetertrajecten. Belangrijke keuzefactoren zijn het belang, de uitvoerbaarheid, de kans op succes en de relatie met het beleid van de school. Per verbetertraject wordt het doel vastgelegd: wat willen we bereiken, wanneer is het verbetertraject succesvol afgerond?
- **Voorbereiden verbetertraject.** Per verbetertraject wordt vastgesteld wanneer de resultaten bereikt moeten zijn, hoe de resultaten worden gemeten en geëvalueerd, welke taken er zijn en hoe die taken worden verdeeld, welke middelen nodig zijn en hoe gerapporteerd wordt. Duidelijk moet zijn hoe wordt gestuurd op behaalde resultaten. Per verbetertraject wordt dit alles vastgelegd in een verbeterplan.
- **Uitvoeren verbetertraject.** Per verbetertraject kan een werkgroep worden gevormd, die verantwoordelijk is voor de uitvoering van het verbetertraject en het realiseren van de daarin aangegeven doelstellingen en resultaten. Zij leggen hierover verantwoording af, op de in de voorbereiding vastgelegde wijze.

STAPPENPLAN AANSLUITEN BIJ BESTAANDE VERBETERPRIORITEITEN

Vooraf

- informeren medewerkers over voorgenomen invoering kwaliteitszorg
- informeren medewerkers over kwaliteitszorgtraject

Selecteren verbetertraject

- opstellen lijst van mogelijke verbeterpunten
- globaal benoemen gewenst resultaat per verbeterpunt
- vaststellen prioriteit per verbeterpunt
 - vaststellen uitvoerbaarheid per verbeterpunt
 - vaststellen kans op succes per verbeterpunt
 - vaststellen relatie met schoolbeleid per verbeterpunt
- selecteren van belangrijkste verbeterpunten
- precisering van gewenste resultaat per verbeterpunt
 - gewenste opbrengst (waardering leerlingen, ouders, medewerkers, onderwijsresultaat)
 - vaststellen van de norm (wanneer zijn we tevreden)

Voorbereiden verbetertraject

- opstellen verbeterplan (zie ook schema hoofdstuk 5)
 - hoe wordt het resultaat gemeten
 - welke activiteiten worden uitgevoerd
 - wie voert de activiteiten uit
 - welke middelen zijn noodzakelijk
 - wie moeten worden geïnformeerd op welk moment
 - welke belemmering zijn te voorzien
 - wanneer moet het resultaat gerealiseerd zijn
- goedkeuring verbeterplan door directie

Uitvoeren verbetertraject

- samenstellen werkgroep (indien noodzakelijk)
- uitvoeren verbeterplan (verzorgen tussentijdse voortgangsrapportages)
- evaluatie verbetertraject

Deze methode is met name geschikt voor scholen die een duidelijk beeld hebben van de eigen sterke en minder sterke punten. Het voordeel is daarbij dat er direct aan verbetering van de kwaliteit wordt gewerkt. In situaties waarin op korte termijn resultaten zijn gewenst, verdient deze methode dan ook aanbeveling. Voor scholen die minder zicht hebben op hun huidige kwaliteit heeft deze methode het nadeel dat er weliswaar wordt verbeterd, maar dat onduidelijk is of de juiste dingen worden verbeterd.

9.5 Borgen van kwaliteit

Lange tijd was het invoeren van kwaliteitszorg synoniem aan het vastleggen van processen. Het voornaamste was dat processen keurig werden vertaald in procedures, die ook strikt werden gehanteerd. De ISO-achtige kwaliteitssystemen waren gebaseerd op de gedachte dat het in kaart brengen en beheersen van processen automatisch leidt tot kwaliteitsverbetering. Hoewel deze gedachte niet meer past in het huidige kwaliteitsdenken, kan het vastleggen van processen wel degelijk helpen bij het opzetten van een goed werkend kwaliteitszorgsysteem.

De school richt zich in deze benadering op het vasthouden van wat al goed gaat. Er worden geen nieuwe acties opgezet, maar de energie wordt gestoken in het consolideren

van de gemaakte keuzes. Er worden heldere afspraken gemaakt en deze worden vastgelegd in een procedure- of kwaliteitshandboek.

STAPPENPLAN BORGEN VAN KWALITEIT

Vooraf

- informeren medewerkers over voorgenomen invoering kwaliteitszorg
- informeren medewerkers over af te leggen traject

Ontwikkelen handboek

- vaststellen van te onderscheiden processen
 - met betrekking tot onderwijs
 - met betrekking tot ondersteunende processen
- beschrijven van de processen in procedures
 - doel van de procesbeschrijving
 - eigenaar van het proces: wie is verantwoordelijk
 - verloop van het proces
 - gewenste resultaat van het proces
 - verbanden met andere processen
- bespreken procedures met procedure-eigenaar
- uitbrengen procedure-handboek
- doorvoeren van gesignaleerde procesverbeteringen, in de praktijk en het handboek

Het beschrijven van aanwezige processen is met name waardevol op scholen waar in de afgelopen jaren veel verbeterpunten zijn aangepakt, maar waar de bijbehorende processen onvoldoende zijn vastgelegd. Verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden zijn niet duidelijk beschreven en in de dagelijkse gang van zaken is niet duidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is. Nadat een en ander duidelijk is vastgelegd, kan de school werken aan verbetering van de processen en de verdere kwaliteit van de school.

9.6 Opzetten van een managementinformatiesysteem

Bij het invoeren van een systeem van kwaliteitszorg worden informatiestromen in gang gezet (zie paragraaf 8.2). De resultaten van ondernomen acties worden gemeten en op basis van die gegevens worden acties bijgestuurd en nieuwe acties opgezet. Het opbouwen van een sturings- of managementinformatiesysteem begint bij het vaststellen van de juiste indicatoren: welke resultaten willen we bereiken, hoe meten we die en hoe leggen we die vast? Daarnaast moet de informatiestroom zo worden ingericht dat de juiste informatie terechtkomt bij de juiste persoon: degene die verantwoordelijk is voor het gewenste resultaat. Die persoon zal immers op basis van de informatie het proces moeten aansturen. De vraag wat gemeten moet worden en door wie, staat centraal bij het ontwikkelen van een managementinformatiesysteem. Het beleid van de school is daarbij uitgangspunt.

Het opbouwen van een managementinformatiesysteem is niet eenvoudig. Het is een proces dat meerdere jaren kost, waarbij het systeem continu in verandering is. Het begint altijd met het vaststellen van prestatie-indicatoren en informatiestromen. Daarbij mogen de indicatoren niet alleen een speeltje zijn van de schoolleiding: de meerwaarde moet voor iedereen in de organisatie duidelijk zijn. Iedereen heeft er immers mee te maken en moet er gebruik van kunnen maken. Het opbouwen van een indicatorenset, het in kaart brengen van de informatiestromen en het vaststellen van de meetinstrumenten kan gebeuren in enkele bijeenkomsten met het management of het team. Bij het vaststellen van de informatiestromen worden de uitvoerenden in ieder geval betrokken: hoe en hoe vaak kunnen we het beste meten en hoe en hoe vaak wordt

informatie verspreid? De opzet van het managementinformatiesysteem wordt beschreven in een plan van aanpak. Na een proefperiode van een paar maanden wordt het systeem geëvalueerd en eventueel bijgesteld. Na een jaar vindt een tweede evaluatie plaats.

STAPPENPLAN OPZETTEN MANAGEMENTINFORMATIESYSTEEM

Vooraf

- informeren medewerkers over voorgenomen invoering kwaliteitszorg
- informeren medewerkers over kwaliteitszorgtraject

Ontwikkelen prestatie-indicatoren

- vaststellen prestatie-indicatoren
 - o beschrijven visie en missie van de school
 - o beschrijven doelstellingen van de school
 - o beschrijven bijbehorende resultaten
 - o beschrijven minimale eisen aan de school met betrekking tot:
 - onderwijs
 - personeel
 - financiën
 - algemeen
 - o beschrijven normen die worden gehanteerd op de verschillende indicatoren

Ontwikkelen informatiesysteem

- vaststellen wie verantwoordelijk zijn voor de resultaten (prestatie-indicatoren)
- vaststellen hoe de resultaten gemeten worden(en in welke frequenties) c.q. in kaart worden gebracht
- vaststellen wie over welke prestatie-indicatoren informatie dient te krijgen
- ontwikkelen c.q. aanschaffen van een passend (geautomatiseerd) systeem
- implementeren van het systeem
- evalueren van het systeem

Het ontwikkelen van een managementinformatiesysteem is met name geschikt voor scholen die al een eind op weg zijn met kwaliteitszorg. De school moet een duidelijke en breed gedragen visie en missie hebben, en verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden moeten helder zijn. Voor scholen die net beginnen met een meer bewuste benadering van kwaliteitszorg is deze methode minder geschikt.

9.7 Meten van tevredenheid

De resultaten van een organisatie zijn een indicatie voor de kwaliteit. Voor een school tellen de onderwijsresultaten, die tamelijk eenvoudig objectief te meten zijn. Naast de 'harde' onderwijsresultaten, is er ook een 'zachte' indicator voor de kwaliteit: de tevredenheid van klanten (zie ook paragraaf 1.2). Bij 'klanten' kan worden gedacht aan potentiële leerlingen, ouders en collega-scholen (externe klanten), maar ook aan leerlingen en personeel (interne klanten). Het meten van de waardering van deze groepen is belangrijk. Zij hebben immers hun eigen opvatting over kwaliteit, en met die opvatting moet de school rekening houden. Een goed middel om hierover informatie te krijgen, is een enquête. Ook panels en groepsinterviews zijn een goed middel om de gewenste informatie in te winnen. Het aantal bevraagde mensen uit de doelgroep is dan kleiner, maar de diepgang van de verkregen informatie kan toenemen. Enquêtes en panels leveren alleen de juiste informatie op als de juiste vragen worden gesteld - aansluitend bij het beleid van de school - en als een juiste analyse van de resultaten wordt gemaakt. Er moet dus voldoende tijd worden uitgetrokken voor het opstellen en verwerken van vragenlijsten.

STAPPENPLAN METEN VAN TEVREDENHEID

Vooraf

- informeren medewerkers over voorgenomen invoering kwaliteitszorg
- informeren medewerkers over kwaliteitszorgtraject

Ontwikkelen metingen

- vaststellen van relevante doelgroepen: wie willen bevragen
- vaststellen van relevante informatie: wat willen we weten
 - op basis van visie en missie
 - op basis van schoolplan
 - op basis van bestaande verbeterprioriteiten
 - op basis van aandachtspunten inspectie
- vaststellen van geschikte onderzoeksmethode, zoals een enquête, panel of combinatie daarvan
- opstellen van vragenlijst of gespreksleidraad, of aanschaffen en verbeteren van bestaand materiaal

Uitvoeren metingen

- opstellen van begeleidende brief richting doelgroepen
 - doel van het onderzoek
 - wat wordt van de doelgroep verwacht
 - wat wordt met de resultaten van het onderzoek gedaan
- verzenden van vragenlijsten en voeren van gesprekken
- verwerken en analyseren van verzamelde gegevens
- opstellen rapportage over de resultaten van het onderzoek
- intern rapporteren van de resultaten van het onderzoek
- vaststellen van de verbeterpunten
- rapporteren van de uitkomsten en verbeterpunten aan de doelgroep
- vaststellen van verbeterprioriteiten
- uitwerken van verbeterpunten
- uitvoeren van verbeterpunten

Het voordeel van deze aanpak is dat de school direct contact zoekt met haar klanten (leerlingen, ouders). Hierdoor wordt waardevolle informatie verkregen over het beeld van de school bij de (verschillende) doelgroep(en). De verbeterpunten die de school hieruit afleidt, leiden dan ook tot een kwaliteitsverbetering die aansluit bij de belevingswereld van de doelgroepen. De aanpak is dan ook erg geschikt voor scholen die ouders en leerlingen, maar ook medewerkers meer bij de school willen betrekken.

9.8 Tot slot

In dit hoofdstuk zijn verschillende methoden beschreven die u kunt gebruiken als u een begin wilt maken met systematische kwaliteitszorg of als u de kwaliteitszorg bij u op school verder wilt ontwikkelen. Bij het invoeren van een kwaliteitszorgsysteem - altijd een meerjarig traject - komen doorgaans de verschillende methoden aan bod. Ze krijgen vorm in trajecten, die worden gevoed door andere trajecten en die leiden tot andere trajecten. Het is hierbij de kunst om het juiste tempo te vinden: niet te snel en niet te langzaam. Het is stimulerend om resultaten te boeken, maar de medewerkers en de organisatie moeten het wel kunnen bijbenen.

Organisaties die succesvol zijn bij de invoering van een kwaliteitszorgsysteem hebben enkele kenmerken met elkaar gemeen. De schoolleiding heeft de durf om echt werk te maken van kwaliteitszorg, om er een prioriteit van te maken in de ontwikkeling van de school en het onderwijs. Daarbij vervult de schoolleiding zelf een voorbeeldfunctie en gaat resultaatgericht te werk. De rest van de organisatie neemt dat over en vraagt zich steeds af welk resultaat behaald moet worden en welke inspanning daarvoor nodig is. De organisatie is gericht op ontwikkeling, met behoud van het goede. Processen in de organisatie worden in kaart gebracht, verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden worden op een heldere manier verdeeld. Ondersteunende processen leiden geen eigen leven, maar worden zo ingericht dat ze optimaal bijdragen aan het realiseren van de onderwijskundige doelstellingen. En wat nog het allerbelangrijkst is: de samenwerking tussen leerkrachten, schoolleiding en onderwijsondersteunend personeel staat steeds voorop, er wordt gehandeld in samenspraak. Een school die op deze manier te werk gaat, zal niet alleen slagen in het invoeren van een kwaliteitszorgsysteem, maar zal ook heel snel ondervinden hoe effectief en inspirerend het is om systematisch te werken aan kwaliteit.