

**Stichtse Vrije School Zeist**

## **Raamnota kwaliteitszorg**

- **Kwaliteitsbeleidskader en**
- **Kwaliteitsbeleidsplan via schoolplan**

**F. van Leersum / G. Roeters van Lennep**

**maart/april 2010**

## INLEIDING

Op iedere school, dus ook de SVS, wordt zorg besteed aan de kwaliteit van het onderwijs en alles wat daarmee samenhangt. Deze aandacht is gestimuleerd door de hedendaagse maatschappelijke ontwikkelingen. Tegenwoordig is waardering voor een school niet meer zo vanzelfsprekend als vroeger. De media volgen de scholen met vergelijkende prestatielijsten. De politiek, en in het verlengde daarvan de onderwijsinspectie, ziet graag dat onderwijs efficiënt en effectief is. Ouders volgen het onderwijs met grote betrokkenheid. Dat alles is heel begrijpelijk. Het gaat immers om de ontplooiing en vorming van (hun) kinderen, de toekomstige dragers van de samenleving.

Anderzijds is het vanzelfsprekend dat scholen hun best doen om zo goed mogelijk onderwijs te verzorgen. Betrekkelijk nieuw is dat de aandacht voor de kwaliteit van het onderwijs zo expliciet geworden is.

De externe, landelijke ontwikkelingen met betrekking tot meer autonomie voor scholen (voor ons niet nieuw, overigens) en de daaraan gekoppelde verantwoordingsplicht, heeft ook een heuse *kwaliteitszorg-hype* teweeg gebracht. In het inspectietoezicht is de aandacht voor de kwaliteitszorg sterk toegenomen en dit aspect wordt langzamerhand als het belangrijkste toezichtaspect gezien.

De extern ontwikkelde cyclische kwaliteitszorgsystemen gaan veelal uit van een management dat via cyclische onderzoeken en evaluaties statistische managementinformatie genereert en op basis daarvan de kwaliteit van de organisatie “aanstuurt”. Meetbare resultaten of “opbrengsten” van het onderwijs zijn daarbij richtinggevend. Het feit dat er zo nadrukkelijk door een - steeds vaker nogal ver van de onderwijspraktijk afstaand – management/bestuur en de inspectie naar meetbare opbrengsten en de kwaliteitszorg *an sich* wordt gekeken, draagt in zich het gevaar van een grote administratieve last en vergaande protocollisering.

In de gesprekken met de onderwijsinspectie hier op school, bleek men open te staan voor onze bezwaren tegen bovengenoemde bureaucratisering. We hebben volgens de inspecteurs op dit gebied “goud in handen” vanwege de grote betrokkenheid van alle geledingen bij de school (medewerkers, leerlingen en ouders) en bijvoorbeeld de eindgesprekken die we met alle leerlingen voeren. Daar zouden we veel informatie uit kunnen destilleren voor onze kwaliteitszorg. Er werd ook nadrukkelijk aan ons gevraagd om onze “opbrengsten”, dat wil zeggen die aspecten en doelen van het onderwijs die wij belangrijk vinden ook voor buitenstaanders inzichtelijk te maken. Het zou mogelijk moeten zijn om over die behaalde resultaten ook verantwoording af te leggen tegenover ouders, leerlingen en inspectie; dat wil zeggen: kunnen laten zien dat we doen wat we beloven en waar ouders en leerlingen de school voor gekozen hebben. We moeten daarbij dan zoeken naar zo concreet mogelijke criteria en ijkpunten. Er is ook landelijk een groeiende behoefte aan en aandacht voor een bredere visie op opbrengsten dan alleen examenresultaten en doorstroomsnelheid van leerlingen.

De bedoeling van deze nota is een overzichtelijk raamwerk te presenteren waardoor zichtbaar wordt hoe op de SVS systematische aandacht voor de kwaliteit van het onderwijs tot stand komt. Deze zorg is niet statisch, er zal altijd ook in de kwaliteitszorg zelf weer verbetering mogelijk zijn.

In het volgende staan we stil bij vragen als wat is kwaliteit in het onderwijs, wat is kwaliteitszorg, kwaliteitsmanagement. Verder wordt een kader gepresenteerd dat beoogt het denken over kwaliteitszorg te vergemakkelijken.

## **KWALITEIT IN HET ONDERWIJS.**

### **Kwaliteit**

Wat is kwaliteit? Iedereen weet wat kwaliteit is. Toch is het lastig te omschrijven omdat het begrip in zichzelf al een waardering bevat. Denk bijvoorbeeld aan het woord 'kwaliteitskleding'. Dan gaat het om kleding waarvan de stof eventueel mooi, maar vooral duurzaam en goed is. Het kan de toets der kritiek volstaan ten opzichte van andere kledingstukken.

Het begrip heeft een relatieve, en ook aantrekkelijke inhoud, ook voor het onderwijs. Kwaliteit is nastrevenswaardig. Het betekent een vasthouden ('borgen') of zekerstellen van wat al bereikt is. En een verbeteren van wat minder goed is of wat beter kan.

Ook Steiner schrijft ergens "*Het zou treurig zijn wanneer we met iets voor honderd procent tevreden zouden zijn, want er is niets wat we niet nog beter zouden kunnen doen.*" (R. Steiner, *Alg. Menskunde* blz 71).

### **Kwaliteitszorg**

Zo bezien is kwaliteitszorg bij het onderwijs allereerst een normale zelfregulerende zaak voor de school. Daarnaast is het door nota's en dergelijke steeds meer expliciet geworden. Tenslotte is het door de overheid, deels als subsidiegever en al of niet schoorvoetend, gesteund door werkgeversorganisaties, op steeds meer terreinen als een vanzelfsprekend vereiste aan scholen ook opgelegd. Het gaat daarbij om verantwoording naar die overheid. Een en ander is neergelegd in regels en wetten (WVO, WTO). Zij vormen het wettelijk kader van de onderwijsinspectie.

Betrekkelijk nieuw is de aandacht die de overheid en de werkgeversorganisatie vragen voor verantwoording naar de natuurlijke partners van de scholen, namelijk de ouders en de leerlingen. Hiervoor wordt de term horizontale verantwoording gehanteerd. (*congres Vensters voor verantwoording*) Dit kan ook breder gezien worden in de zin van de contacten die de school heeft met collega-scholen, de gemeente en allerlei (hulp) instanties waar een school mee te maken heeft.

Opmerkelijk is dat er gesteld wordt dat bij een goede horizontale verantwoording, de inspectie minder toezicht behoeft en zal uitoefenen.

### **Kwaliteit van de Kwaliteitszorg**

Een goede kwaliteitszorg (dat wil zeggen een kwaliteitszorg die voldoet aan de interne en de externe behoefte) moet aan de volgende kenmerken voldoen:

- inhoud eerst: het moet duidelijk zijn wat je onder kwaliteit verstaat voordat je gaat onderzoeken en veranderen; voor ons is het mensbeeld en de daaruit ontwikkelde pedagogie en didactiek een cruciaal uitgangspunt bij het ontwikkelen en beoordelen van kwaliteit
- kwaliteitszorg moet cyclisch zijn: je moet reflecteren en terugkomen op eerdere bevindingen en voornemens
- actualiteit: je moet je beleid en/of werkwijze voortdurend (kunnen) aanpassen aan veranderende omstandigheden en inzichten
- je bevindingen moeten helder geformuleerd en voor een ieder inzichtelijk zijn; de resultaten moeten openbaar zijn en de gevolgde werkwijze navolgbaar

- ontwikkelpunten/verbeterpunten moeten in een helder actieplan worden geformuleerd; waarbij de haalbaarheid en de tijdsplanning realistisch moeten zijn;
- de vorm van de kwaliteitsbewaking en ontwikkeling is afhankelijk van het kwaliteitsaspect dat aan de orde is
- kwaliteitszorg moet niet ten koste gaan van het primaire proces, maar ondersteunend zijn; administratieve belasting moet minimaal zijn; gestelde vragen moeten ergens toe kunnen leiden
- de kwaliteitszorg (inclusief de specifieke projecten) moet ingebed zijn in het overkoepelende Schoolplan van de scholengemeenschap en er moet op gereflecteerd worden in het Jaarverslag.

### **Kwaliteitsmanagement**

Wie dragen zorg voor de kwaliteit in en rond het onderwijs? Dat zijn uiteraard in de eerste plaats de docenten zelf. Zij zijn het die met behulp van anderen vorm en inhoud geven aan het onderwijs. Zij worden daarbij natuurlijk gesteund door de schoolleiding.

Daarnaast zijn er vele anderen die van groot belang zijn, denk aan: collega's, leerling-zorg, coördinatoren, mediatheekmedewerkers, decanen, conciërges, al het onderwijs ondersteunend personeel.

En dan degene waar alles om draait: de leerling. In de beeldvorming is hij allang niet meer de passieve consument van onderwijs. Laat staan een 'vat om leerstof in te gieten'. De leerling is van groot belang voor het schoolklimaat en heeft grote invloed op de wijze waarop onderwijs plaatsvindt. Tevens kan de mening van de leerling bijdragen aan het onderhouden en het, zo nodig, bijsturen van de kwaliteit in het onderwijs.

Ook onze 'bondgenoten' de ouders dragen met hun inbreng bij tot de kwaliteit van de school. Verder kunnen collega's van andere scholen gevraagd worden om een bijdrage. Daarnaast behoort het tot de uitzonderlijke mogelijkheden dat een extern onderzoeksbureau een onderzoek verricht.

Op geregelde basis is het uiteraard de inspectie die op alle scholen toeziet.

De complexiteit van de hierboven beschreven kwaliteitszorg is groot. Om al deze aspecten tot hun recht te laten komen: het ondersteunen van de evaluaties, de borging van de continuïteit en het verzamelen en inzichtelijk maken van de resultaten van al deze bevindingen, is de coördinatie in een apart taakgebied ondergebracht. Een coördinator kan ook veel van de administratieve last voorkomen of verlichten, door evaluaties mede voor te bereiden, adviezen te geven, de kleinschaligheid en eenvoud van de verschillende evaluaties te benadrukken en door de relevante gegevens te verzamelen en waar nodig/gewenst te verwerken.

Daarbij is uiteraard de schoolleiding verantwoordelijk voor het opstarten, realiseren en verantwoorden van de activiteiten op het gebied van kwaliteitszorg.

## **INSTRUMENTEN VOOR DE KWALITEITSZORG**

De uitvoering van kwaliteitszorg kan heel divers zijn. De volgende "instrumenten" worden hier op school al gehanteerd of worden binnenkort ingevoerd:

### **A. Evaluaties**

#### **werkgroepen/taakgebieden**

- cyclisch, zelfevaluatie met behulp van 360 graden feedback, verantwoording aan Beleidsgroep; tamelijk uitgebreid

#### **processen**

- breed; 360 graden feedback; Beleidsgroep/pedagogische vergadering; incidenteel uitgebreid; daarna cyclisch in werkgebied of opgenomen in andere evaluatie

#### **personen**

- persoonlijke ontwikkelingsplannen, functioneringsgesprekken, begeleidingsgesprekken en beoordelingsgesprekken

#### **B. Intervisie**

- het pedagogische werk  
kwaliteit in het onderwijs is intermenselijk; deze moet ook in het intermenselijke worden gewaardeerd en verbeterd; intervisie is daarvoor een zeer geschikt instrument
- het personeelswerk  
ook hier speelt het intermenselijke een belangrijke rol; bij het begeleiden van collega's bijvoorbeeld, is intervisie tussen de coaches een belangrijk aspect van de kwaliteitszorg

#### **C. Enquêtes**

- 12<sup>e</sup> klas onderzoek (jaarlijks; “exit-enquêtes”)
  - leerlingenenquêtes; algemeen of betreffende specifiek onderwerp; (standaard t.b.v. beoordelingen en/of functioneringsgesprekken; ook recentelijk ingevoerd als instrument t.b.v. zelfevaluatie leraren)
  - ouderenquêtes (jaarlijks bij schoolverlaten en/of parallel aan 12<sup>e</sup> klas onderzoek; verder bij specifieke onderwerpen)
  - enquêtes onder (groepen) medewerkers (bijvoorbeeld: schoolgezondheidsmeter)
  - tevredenheidsonderzoek (vergelijkbaar met de exit-enquêtes, maar dan op een eerder moment in de schoolloopbaan van een leerling/ouder (nog niet hier op school ingevoerd).

#### **D. Gesprekken**

- 10<sup>e</sup> klasgesprekken
- Eindgesprekken met 12<sup>e</sup> klasleerlingen
- functioneringsgesprekken/beoordelingsgesprekken etc
- overige leerlinggesprekken & personeelsgesprekken
- oudergesprekken
- exitgesprekken (collega's; leerlingen; ouders)

#### **E. Statistieken**

- eindexamenresultaten
- instroom/uitstroom/doorstroom

#### **F. Overlegorganen/klankbordfeedback**

- MR
- ouderplatform
- leerlingenraad
- klassikale ouderavonden
- medewerkersvergaderingen
- extern overleg (tussen vestigingen, regionaal, landelijk en internationaal)

## **G. Onderzoeksprojecten**

- Interne of externe onderzoeken naar de specifieke kwaliteiten en/of kwaliteitsontwikkeling van de school (bijv. NIVOZ/GION/studieprojecten)

## **KWALITEITSBELEIDSKADER; de Onderwerpen voor kwaliteitszorg**

### **Wat valt onder de kwaliteitszorg?**

Bijna alle activiteiten in en rond de school hebben hun bijdrage aan het onderwijs en de kwaliteit daarvan. Om een indicatie te geven volgt hier een weergave van de aandachtsgebieden in het schoolplan 2009-2012:

Onderwijs

Personeel

Kwaliteit (apart vermeld)

Organisatie,

Profiel en communicatie

Financiën en

Huisvesting

In dit schoolplan zijn allerlei voorgenomen en al in uitvoering zijnde zaken opgenomen. Vele onderwerpen hebben direct of indirect met kwaliteit te maken.

### **Beleidskader voor kwaliteitszorg.**

De hoeveelheid zaken die voor nadere kwaliteitszorg in aanmerking komen is groot. Daarom willen we hier een beleidskader weergeven waarmee **het denken over** onderwerpen die voor (extra) kwaliteitszorg in aanmerking komen wordt vergemakkelijkt.

### **Evaluatie als instrument voor kwaliteitszorg.**

Bij kwaliteitszorg is vrijwel altijd een vorm van **evaluatie** aan de orde. De belangrijkste vorm daarbij is de **zelfevaluatie**. (Zie het voorgaande voor deze instrumenten.)

Aan de orde zijn de volgende 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 doen we er aan?

Via de schoolgids, het jaarverslag en het schoolplan komt al een beeld naar voren van wat de school doet. Daarnaast zijn er vele momenten dat de school inhoudelijke en programmatische zaken uit de doeken doet via ouderavonden, lezingen en mededelingen op schrift.

Aan de kwaliteitszorg zijn diverse aandachtsgebieden naar drie ‘dimensies’ te onderscheiden: De **verticale dimensie**. Hier gaat het uiteraard om **verantwoording** naar de overheid via de inspectie. Daarnaast is er ook ons zicht op wat er na de middelbare school gebeurt aan de

orde. Hier betreft het meer de **betrekkingen**, de relaties, die wij hebben met het vervolgtraject van onze leerlingen.

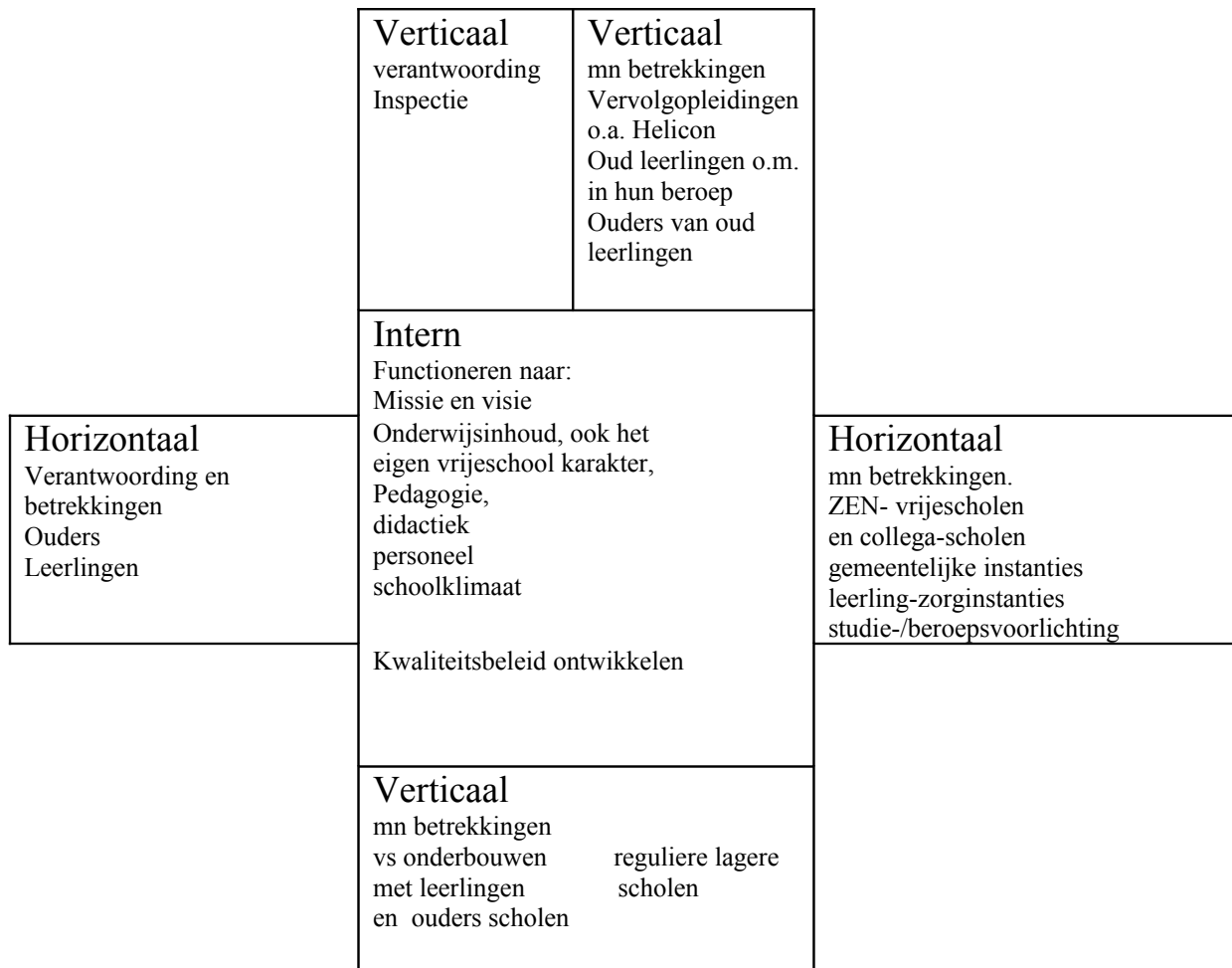
Dan is er de **horizontale dimensie** te onderscheiden. Dan denken we uiteraard aan de communicatie met ouders en leerlingen. Dit heeft naast een kant van **verantwoording** ook met de goede **betrekkingen** en het onderhouden daarvan te doen.

In dit horizontale overzicht komen ook onze **betrekkingen** met leerling-zorginstanties, de gemeente en anderen in zicht.

En ‘last but not least’ de centrale **interne dimensie**. Hier gaat het om de kernactiviteit van het onderwijs in al zijn aspecten. Het **functioneren** van de het onderwijs. Missie en visie van de vrijeschool zijn de achtergrond van het decor dat met het leerplan de speelruimte biedt voor de pedagogische en didactische verrichtingen. Vanzelfsprekend is het functioneren van het personeel en het schoolklimaat hierbij van groot belang. Ook hier zijn goede **betrekkingen** een voorwaarde voor goed onderwijs.

Vaak krijgt de zorg voor kwaliteit aandacht op regelmatige basis. Veel komt in de dagelijkse omgang met het onderwijs vanzelfsprekend aan bod.

Deze beschrijving van aandachtsgebieden voor kwaliteitszorg is als volgt in beeld gebracht.



***Kwaliteitsbeleidskader***; overzicht van aandachtsgebieden en aard van de kwaliteitszorg.

### **Criteria voor kwaliteitsonderzoek.**

Nu is er een verscheidenheid aan evaluaties mogelijk. Op schoolgemeenschapniveau wordt in kaart gebracht wat er al plaatsvindt op de Stichtse Vrije School en de scholen in Eindhoven en Nijmegen. Zoals in het schoolplan ook al aangegeven is, bestaat het gevaar dat we teveel – willen – doen. Daarom is het handig om een aantal criteria voor te ondernemen evaluaties ter hand op te stellen.

Bij de selectie van onderwerpen voor kwaliteitsonderzoek kunnen de volgende criteria een rol spelen:

- 1. Verbeterpunten
- 2. Verantwoording
- 3. Betrekkingen
- 4. Efficiëntie
- 5. Effectiviteit
- 6. Stimulerend
- 7. Multifunctioneel
- 8. Continuering

In het volgende wordt kort op deze criteria ingegaan:

Ad 1. Het ligt voor de hand om duidelijke verbeterpunten met voorrang aan te pakken.

Ad 2. De verantwoording die vereist wordt, met name de verticale, behoeft uiteraard de nodige aandacht.

Ad 3. Het onderhouden van goede betrekkingen, het laten zien wat je doet, waarvoor en waarom, de samenspraak en reflectie die daaruit voortvloeien zijn van groot belang voor de school.

Ad 4. Bij alle vormen van kwaliteitsonderzoek is het van belang om met inzet van zo min mogelijk middelen het doel te bereiken; het gaat hierbij om efficiëntie. Het tijdsbeslag voor alle betrokkenen mag niet te groot zijn. Ook mag het onderwijs, als kerntaak, zeker niet in de knel komen.

Ad 5. Ook is de doeltreffendheid van onderzoek aan de orde. Kan een onderzoek daadwerkelijk bijdragen aan het doel van het onderzoek? Hebben de evaluaties daadwerkelijk zin. Zo is enquêteren om het enquêteren, vanzelfsprekend ongewenst. Er moeten positieve bijdragen voor de kwaliteit van het onderwijs uit kunnen komen.

Ad 6. Dan is het van wezenlijk belang dat een onderzoek met haar resultaten voor de betrokkenen stimulerend is. Levert het iets op voor de betrokkenen bij het betreffende onderdeel van de school. Kunnen de resultaten leiden tot een ook door de betrokkenen gevoelde verbetering.

Ad 7. Een onderzoek dat ‘meerdere vliegen in een klap slaat’ kan erg aantrekkelijk zijn.

Ad 8. Voor een goede continuering van de schoolactiviteiten is een op gezette tijden terugkerend kwaliteitsonderzoek ondersteunend.

### **Aard van het onderzoek.**

Verder is het goed bij de aard van het onderzoek voor ogen te houden of het een **eenmalig** project is of dat het een wezenlijk onderzoek is dat **cyclisch** opgezet moet worden. In de meeste gevallen komt de vraag aan de orde is de bereikte kwaliteit **meetbaar**, en hoe kun je positieve resultaten vastleggen, **borgen**.

## KWALITEITSBELEIDSPLAN

Om systematiek in de beschrijving van lopende en nieuwe activiteiten te krijgen is het handig te werken met de zogenoemde PDCA-cyclus.

### Opzetten van beleidskader en kwaliteitsbeleidsplan, in PDCA-cyclus. Een voorbeeld.

Bij de beschrijving van het kwaliteitsbeleidsplan voor de school als geheel kan een cyclus van Plan, Do, Check and Act, worden doorlopen. In onderstaand schema is het eerder beschreven kwaliteitsbeleidskader voor het genereren van aandachtsvelden en/of de prioriteitstelling voor onderzoek opgenomen.

#### Voorbeeld: Schema kwaliteitsbeleidskader en kwaliteitsbeleidsplan met PDCA-cyclus

Schoolniveau SVS		Periode			
Kwaliteitsbeleid	Activiteiten	2009	2010	2011	2012
Plan	Een slank en goed lopend kwaliteitsbeleid, dat bijdraagt aan de externe verantwoording, aan goede externe en interne contacten en aan dito informatiestructuur. Zie schoolplan scholengemeenschap. Ontwerpen van een kwaliteitsbeleidskader Betrokkenen: medewerker(s) kz Rector/DI Beleidsgroep Uitvoerders projecten. Deelnemers SGVVS kz Randvoorwaarden: voldoende fte Goed overleg binnen SVS(ook schoolbreed) en tussen de SGVVS scholen.	V	V		X
Do	Opstellen kwaliteitsbeleidskader voor onderwerpen kwaliteitszorg en prioriteitstelling. Plaatsen van lopende kwaliteitsprojecten in beleidsplan. Ontwikkelen/aanvullen evaluatie instrumenten in schoolbreed (SGVVS) overleg. Ondersteunen lopende kwaliteitsprojecten Realiseren meerjarig kwaliteitsbeleidsplan in SGVVS-verband. Digitaliseren bestaande exit- enquêtes Verbeteren bestaande exit- enquêtes Hulp bij nieuwe projecten. Betrokkenen: medewerker(s) kwaliteitszorg rector/Schoolleiding coördinatoren uitvoerders projecten. Randvoorwaarden: voldoende formatieruimte goed overleg	V V V V V V V	V V V V V V	X X X X	X X
Check	Werkt het kwaliteitsbeleidskader: het genereren van evaluatie onderwerpen, en prioriteitstelling. Werken de evaluatie-instrumenten: geven ze verbeterpunten. Hanteerbaarheid evaluatie-instrumentarium door collega's Werkt het SGVVS-breed kwaliteitsplan?			X X X	X
Act	Zo nodig bijstellen kwaliteitsbeleidskader. Idem ten aanzien van instrumenten. Idem ten aanzien van SGVVS-breed kwaliteitsplan Op gang brengen van nieuwe cycli kwaliteitszorg.				X X X X

N.B. (vrijwel) ieder evaluatieonderzoek zou vervolgens via deze PDCA-cyclus opgezet kunnen worden om het daarna in het schoolplan onder te brengen.

### **Suggesties voor verdere kwaliteitsonderzoeksactiviteiten.**

Interessant voor verder onderzoek (maar niet erg urgent, met de exit-enquêtes onder leerlingen en ouders, en het gebruik van de schoolgezondheidsmeter van de arbodienst in gedachten):

- Het ontwikkelen en gebruiken van een **leerlingen tevredenheidmonitor** en
- Het ontwikkelen en gebruiken van een **ouders tevredenheidmonitor**
- Het ontwikkelen en gebruiken van een **medewerkers tevredenheidmonitor**

Het gaat allereerst om het zorgvuldig ontwikkelen van een monitor. Wij kunnen er op dit moment van uit gaan dat wij een goede relatie hebben met ouders en leerlingen, die overwegend tevreden zijn, ‘bondgenoten’ van onze (vrije) school. Ook dan moet zo’n onderzoek **effectief** zijn. Dat betekent, dat de vragen iets moeten opleveren: er moeten verbeterpunten uit naar voren kunnen komen en we moeten dingen te weten komen die we niet allemaal al weten. In laatste instantie moet je dergelijke enquêtes ook houden om je t.o.v. derden te kunnen verantwoorden. Het expliciteren van de eigenheid van onze school en ook voor buitenstaanders inzichtelijk maken van de “opbrengsten” van de school (zie de inleiding) is een activiteit om in de aandacht te houden.

Een jaarlijks grootschalig onderzoek zou vragen kunnen oproepen en onnodig onrust kunnen veroorzaken, mede door de inspanning die het ook van respondenten vereist. Dit kan dan ook noch als **effectief**, noch als **efficiënt** beschouwd worden.

Het kan betekenen dat er een representatieve steekproef onder leerlingen en ouders gehouden kan worden eens in de zoveel jaar. Het eventueel ook beperkt blijven tot een gericht onderhoud met de leerlingenvertegenwoordigers (leerlingenraad) en de oudervertegenwoordigers (ouderplatform). Het kan uitmonden in tal van combinaties in opzet en uitvoering. (Denk ook aan de evaluatieve aandacht voor het intern **functioneren** op diverse niveaus in de school)

Overleg is hiervoor nodig met onder meer de leerlingen zelf en de ouders. Daarnaast is vanwege de efficiëntie ook overleg nodig in SGVVS-verband.