

## **Steeds beter**

### **Kwaliteitszorg in het voortgezet onderwijs**

Eindrapport

Een onderzoek in opdracht van het Ministerie van Onderwijs,  
Cultuur en Wetenschap

drs. Johan Bokdam  
dr. Anita van Velzen  
drs. José Bal  
Sita Tan, Msc.

Projectnummer: B3639

Zoetermeer, 1 april 2010

De verantwoordelijkheid voor de inhoud berust bij Research voor Beleid. Het gebruik van cijfers en/of teksten als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Vermenigvuldigen en/of openbaarmaking in welke vorm ook, alsmede opslag in een retrieval system, is uitsluitend toegestaan na schriftelijke toestemming van Research voor Beleid. Research voor Beleid aanvaardt geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.

## Voorwoord

De kwaliteit van het voortgezet onderwijs staat in de schijnwerpers. Maar wat is de kwaliteit van een school, hoe meet je dat, hoe bespreek je dat en vooral, hoe verbeter je dat? Dat zijn de vragen die centraal staan in discussies rondom kwaliteitszorg.

Een van de speerpunten van de kwaliteitsagenda voortgezet onderwijs van het Ministerie van OCW is het verbeteren van de kwaliteitszorg op scholen. Al jaren schommelt het percentage scholen dat hierop voldoende scoort rond de 35%. Het Ministerie koerst op een verhoging naar 50% voldoende in 2010 en naar 75% in 2012. In 2007/2008 is een eerste stijging naar 55% gerealiseerd. De directie voortgezet onderwijs is benieuwd naar de achtergronden van deze snelle stijging en heeft Research voor Beleid gevraagd de gesignaleerde stijging te onderzoeken.

Met een achtergrondstudie, een analyse van inspectiebestanden, een telefonische enquête onder 200 scholen en interviews met betrokken bij acht zeer verschillende scholen hebben we gekeken naar de historie en opzet van kwaliteitszorg in scholen, de huidige stand van zaken, maar ook naar knelpunten en meerwaarde van kwaliteitszorg. In dit rapport schetsen we die stand van zaken, analyseren we de knelpunten en doen we aanbevelingen.

Dit onderzoek is uitgevoerd door Johan Bokdam, Anita van Velzen en Sita Tan onder begeleiding van José Bal. Het onderzoek is begeleid door een deskundige begeleidingscommissie met betrokkenen vanuit het ministerie en het veld. Onze grootste dank gaat uit naar alle schoolleiders, leerlingen, ouders, docenten en bestuurders die tijd hebben gemaakt om ons een kijkje te geven in hun keuken(s). Zonder hun inzet hadden we dit onderzoek niet kunnen uitvoeren. We hopen dat dit onderzoek door de voorbeelden en observaties ook voor hen bruikbare elementen bevat om de eigen school (verder) te verbeteren.

*José Bal*  
*Projectleider onderwijs*  
*Research voor Beleid*



# Inhoudsopgave

1	Inleiding	7
1.1	Achtergrond van het onderzoek	7
1.2	Doelstelling en onderzoeksvragen	8
1.3	Opzet van het onderzoek en leeswijzer	10
2	Achtergrond kwaliteitszorg in het VO	13
2.1	Q5 en de VO-raad	13
2.2	Rol en werkwijzen onderwijsinspectie	14
2.3	Hoe beoordeelt de onderwijsinspectie kwaliteitszorg op VO-scholen?	15
2.4	Hoe oordelen scholen over werkwijze inspectie?	17
3	Kwaliteitszorg in de praktijk	19
3.1	Stand van zaken kwaliteitszorg	19
3.2	Aanleidingen voor kwaliteitszorg	22
3.3	Kwaliteitszorgsystemen	23
3.4	Activiteiten	25
3.5	Betrokkenen bij kwaliteitszorg	27
3.6	Conclusies	30
4	Belemmerende en bevorderende factoren	31
4.1	Belemmerende factoren naar indicator en doelgroep	31
4.2	Interne belemmerende factoren	33
4.3	Externe belemmerende factoren	36
4.4	Bevorderende factoren	36
4.5	Conclusies	38
5	Ondersteuningsbehoefte	41
5.1	Huidige ondersteuning	41
5.2	Behoeftte aan meer ondersteuning?	42
5.3	Conclusies ondersteuning	43
6	Conclusies en aanbevelingen	45
6.1	Conclusies	45
6.2	Aanbevelingen	48

Bijlagen:		51
Bijlage 1 Caseverslagen		53
Case 1	School HAVO/VWO	55
Case 2	School VMBO/HAVO/VWO	59
Case 3	School VMBO-t/HAVO/VWO/Gymnasium	66
Case 4	School VMBO-breed	71
Case 5	School HAVO/VWO/Gymnasium	78
Case 6	School VMBO-breed (Groen)	81
Case 7	School VMBO-t/HAVO/VWO	87
Case 8	School VMBO-t/HAVO/VWO	94
Bijlage 2 Vergelijking van indicatoren 2003-2009		99
Bijlage 3 Onderzoeksverantwoording		101

# 1 Inleiding

## 1.1 Achtergrond van het onderzoek

### Autonomie en kwaliteit

Sinds de jaren '90 voert het Ministerie van OCW een beleid gericht op het vergroten van de beleidsruimte voor scholen. Sinds het Schevenings Beraad in 1993 tussen het ministerie en de besturenorganisaties in het funderend onderwijs is de kwaliteit van het onderwijs de basis geworden voor bestuurlijke relaties tussen rijk, gemeente en scholen. Scholen krijgen meer autonomie, maar moeten in deze decentralisatiebenadering ook verantwoording afleggen aan de (direct) betrokkenen over gerealiseerde (onderwijs)kwaliteit.

Ook is de rol van de onderwijsinspectie sterk van karakter veranderd. Waar scholen minder gebonden werden door uitvoeringsvoorschriften (autonomie) is de inspectie haar toezicht meer gaan richten op de resultaten van de school en op die aspecten van de schoolorganisatie die de opbrengsten positief of negatief kunnen beïnvloeden, zoals kwaliteitszorg.

In 1998 is een 'kwaliteitswet' aangenomen, waarmee het bevoegd gezag van de school verantwoordelijk werd voor het bewaken en verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs.

Het **schoolplan** bevat een beschrijving van het beleid met betrekking tot de kwaliteit van het onderwijs dat binnen de school wordt gevoerd, en omvat in elk geval het onderwijskundig beleid, het personeelsbeleid en **het beleid met betrekking tot de bewaking en verbetering van de kwaliteit van het onderwijs.** (Artikel 24, lid 1, Wet op het Voortgezet Onderwijs)

In de beleidsagenda Koers VO uit 2004 stelt de minister dat de kwaliteitszorg op scholen achterblijft bij haar verwachtingen, en waarom dat een probleem is:

*"De Inspectie constateert al enkele jaren achtereen dat te weinig scholen een afdoende systeem van kwaliteitszorg hebben. Dat past niet bij zelfstandige scholen. Dat hoort niet bij goed bestuur. Kwaliteitszorg is een vliegwielt van schoolontwikkeling en innovatie. Uit het laatste jaarverslag van de Inspectie blijkt dat scholen die een goed systeem van kwaliteitszorg hebben op een aantal belangrijke onderdelen als voortijdig schoolverlaten en veiligheid goed scoorden. Ik blijf via concrete projecten de ontwikkeling van kwaliteitssystemen actief ondersteunen. Ik zal via het toezicht toezien op een versnelling van het verbeterings-tempo van scholen."*<sup>1</sup>

Een analyse van de oorzaken voor het gebrek aan ontwikkeling is in de beleidsagenda niet gegeven. Het Ministerie van OCW zag de oplossing in het voortzetten van de subsidie voor het ondersteuningsproject Q5<sup>2</sup> en in het verder toezien op verbeteringen door de inspectie. Daarnaast is een deel van de middelen die de Landelijke Pedagogische Centra (LPC's) ontvangen ingezet om kwaliteitszorg op scholen te stimuleren.

<sup>1</sup> Koers VO, p. 55.

<sup>2</sup> Q5 is in 2000 opgezet door besturenorganisaties en Schoolmanagers\_VO

## **Kwaliteitsagenda VO**

Vier jaar later legt het kabinet in de kwaliteitsagenda voor het voortgezet onderwijs "Onderwijs met ambitie" (juli 2008) voor kwaliteitszorg een specifieke prestatieafspraken neer. Het gaat om een verhoging van het percentage scholen dat voldoende scoort op het kwaliteitskenmerk kwaliteitszorg van 31,4% naar 50% in 2010 en naar 75% in 2012. Het belang van kwaliteitszorg ligt – zoals verwoord in de kwaliteitsagenda VO - in verdere schoolontwikkeling:

*"Als een school toch zwak of zeer zwak wordt, moet dit zo snel mogelijk aangepakt worden. Maar ook goede scholen kunnen niet achterover leunen. Een school moet niet alleen goed zijn, maar ook goed blijven en zo mogelijk nog beter worden. Daarom is het van belang dat alle scholen met behulp van structurele kwaliteitszorg en een lerende aanpak constant werk maken van (verdere) kwaliteitsverbetering."* (Kwaliteitsagenda VO, p.33)

De Inspectie geeft in het jaarlijkse Onderwijsverslag een overzicht van de ontwikkelingen bij scholen. In de meest recente versie van het Onderwijsverslag van de Inspectie (over het schooljaar 2007 – 2008) is voor de kwaliteitszorg in het VO een opmerkelijke verbetering te zien. De afgelopen jaren schommelde het percentage scholen met een voldoende kwaliteitszorg rond de 35%, in het schooljaar 2007/2008 is dat gestegen naar bijna 55%. Deze plotselinge stijging in één jaar is opmerkelijk. De Inspectie geeft in het Onderwijsverslag aan dat de stijging *mogelijk* wordt veroorzaakt door een toenemend besef bij scholen van het belang van goede kwaliteitszorg. Ook zou de sprong wellicht te verklaren kunnen zijn uit de toegenomen aandacht voor opbrengstgericht werken in de sector. Om gericht te kunnen werken aan het verbeteren van de opbrengsten van het onderwijs is systematische evaluatie van die opbrengsten immers een belangrijke voorwaarde. Maar ook de inspanningen van de VO-raad of de *spinn off* van het ondersteuningsproject Q5 kunnen van invloed zijn.

## **1.2 Doelstelling en onderzoeksvragen**

Meer duidelijkheid over wát de vooruitgang op kwaliteitszorg verklaart en hoe deze winst behouden en verder uitgebouwd kan worden, zijn belangrijke redenen voor het uitzetten van dit onderzoek.

Om het beeld duidelijk te krijgen is het in de eerste plaats van belang terug te blikken en helderheid te krijgen over hoe de cijfers over kwaliteitszorg tot stand zijn gekomen. Naast deze reconstructie is de vraag relevant hoe het komt dat sommige scholen de zorg voor kwaliteit op orde hebben waar andere worstelen met een systematische evaluatie van de eigen kwaliteit. Inzicht in de achtergronden van de huidige praktijk geven een houvast voor een verdere toekomstige invulling van maatregelen en interventies gericht op VO-scholen.



## Onderzoeksvragen

De centrale probleemstelling van dit onderzoek is:

*In hoeverre zijn VO-scholen in staat een duurzaam kwaliteitszorgsysteem te realiseren en welke maatregelen en interventiemogelijkheden gericht op VO-scholen zijn nodig en effectief om de ambitie van de kwaliteitsagenda VO inzake kwaliteitszorg te realiseren?*

Deze probleemstelling is vertaald in drie clusters van onderzoeksvragen:

### 1 Achtergrond van kwaliteitszorg in het VO

- Wat is de beleidsmatige achtergrond van kwaliteitszorg in het VO?
- Wat is er tot nu toe gebeurd om scholen te ondersteunen bij het inrichten van hun kwaliteitszorg?
- Welke bijdrage heeft het Q5 project geleverd aan de verbetering van de kwaliteitszorg op VO-scholen?
- Welke criteria hanteert de Inspectie van het Onderwijs om kwaliteitszorg op scholen te beoordelen?
- Hoe komt de inspectie tot haar beoordeling op het aspect kwaliteitszorg?
- In hoeverre vinden scholen de door de inspectie gestelde eisen haalbaar en zinvol?

### 2 Kwaliteitszorg in de praktijk

- In welke mate voldoen scholen aan de eisen van de inspectie op het gebied van kwaliteitszorg?
- Welke omstandigheden, oorzaken en redenen geven scholen aan voor het opzetten van kwaliteitszorg?
- Welke kwaliteitszorgsystemen gebruiken scholen? Wat is hun oordeel over de gebruikte kwaliteitszorgsystemen?
- Hoe krijgt kwaliteitszorg vorm in scholen, welke instrumenten zetten scholen in?
- Welke knelpunten komen scholen tegen bij opzet en uitvoering van kwaliteitsbeleid?
- Wat zijn succesfactoren voor de implementatie van kwaliteitszorg binnen scholen?
- Door welke oorzaken zijn scholen met onvoldoende kwaliteitszorg er niet in geslaagd om tot een voldoende score te komen op kwaliteitszorg?

### 3 Ondersteuningsbehoefte

- Welke behoeften aan ondersteuning hebben VO-scholen om hun kwaliteitszorg op orde te brengen?
- Wat is nodig voor scholen om de door de inspectie gestelde eisen op het gebied van kwaliteitszorg te halen?

In dit onderzoek zijn we voor het duiden van de relaties tussen kwaliteit, kwaliteitszorg en kwaliteitsbeleid uitgegaan van de definities zoals die tijdens het Q5-project zijn ontwikkeld<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Bron: [www.isisq5.nl](http://www.isisq5.nl)

“**Kwaliteitszorg** is het geheel van activiteiten dat ondernomen wordt om de kwaliteit van het onderwijs (c.q. de school) te onderzoeken, te borgen of te verbeteren, en openbaar te maken.

Om kwaliteitszorg uit te voeren kan een school een **kwaliteitsbeleidsplan** maken, waarin het systeem (het geheel van processen en procedures op het gebied van kwaliteitszorg) is vastgelegd. Om het geheel in een kader te plaatsen wordt veelal gebruik gemaakt van een **model**.

Om de activiteiten uit te voeren maakt de school gebruik van **instrumenten**. Dit zijn middelen om het onderzoek naar de kwaliteit mee uit te voeren.

Een **systeem van kwaliteitszorg** kent een aantal vormkenmerken. Hoe meer een door de school toegepast systeem aan deze vormkenmerken voldoet, des te effectiever zal de kwaliteitszorg zijn. Vandaar dat deze kenmerken ook wel succesfactoren genoemd worden. De belangrijkste zijn: **doelgericht, cyclisch** (...), **integraal** en **systematisch**.”

Tijdens het onderzoek is gebleken dat binnen en tussen scholen veel verschillende opvattingen leven over wat kwaliteit, kwaliteitszorg en kwaliteitsbeleid is. Later in het rapport komen we hierop terug.

### 1.3 Opzet van het onderzoek en leeswijzer

#### Terugblik: beleid, definities en cijfers

In hoofdstuk twee geven we een overzicht van de beleidsinspanningen van de afgelopen jaren en van de definities, indicatoren en normeringen voor kwaliteitszorg die de afgelopen jaren in omloop zijn of zijn geweest. Zo is het mogelijk de betekenis van cijfermatige ontwikkelingen helder te maken. Het beeld in hoofdstuk twee is gebaseerd op literatuurstudie en een aantal expertinterviews met betrokkenen vanuit het Ministerie van OCW, de Inspectie van het Onderwijs, Q5 en de VO-raad (zie voor een lijst bijlage 3). Deze interviews zijn in augustus en september 2009 uitgevoerd. Daarnaast is december 2009 een analyse uitgevoerd op de bestanden van de inspectie om de kwantitatieve ontwikkeling te kunnen duiden.

#### Telefonische enquête directeurs

In de tweede onderzoeksfase stond de huidige praktijk op scholen centraal. Welke instrumenten zet men in, welke factoren belemmeren of bevorderen kwaliteitszorg, wat wordt op dit moment aan systemen gebruikt en wat is het oordeel daar over, hoe beoordeelt men de ondersteuning en wat zijn wensen op dit vlak?

Om deze vragen te beantwoorden is oktober 2009 een telefonische enquête uitgevoerd onder een representatieve groep van 200 schoolleiders of verantwoordelijken voor kwaliteitsbeleid. Een verantwoording van de steekproef en de vragenlijst vindt u in bijlagen. Op basis van deze enquête geven we een betrouwbaar kwantitatief beeld van de stand van zaken van kwaliteitszorg in het voortgezet onderwijs. De resultaten van de enquête zijn verwerkt in de hoofdstukken 2 tot en met 5.

#### Casestudies

De kern van dit onderzoek ligt bij de vraag *waarom* sommige scholen wel of niet in staat zijn een systeem van kwaliteitszorg te realiseren. Welke hobbels, of belemmerende factoren ondervinden scholen in de praktijk? Zijn ze niet op de hoogte, is er geen behoefte aan een dergelijk systeem, is het geen prioriteit, zijn er belemmeringen in de schoolorganisatie etc? Welke verschillen zien we hierbij tussen scholen? En welke visies zijn er *binnen* de school te onderscheiden? Om die vragen te beantwoorden zijn de uitkomsten van de enquête aangevuld met acht casestudies, waarin we verschillende betrokkenen bij een school hebben geïnterviewd over hun ervaringen met kwaliteitszorg.

De acht scholen voor de casebeschrijvingen zijn geselecteerd uit de deelnemers aan de enquête. Op basis van de gegevens van de onderwijsinspectie zijn deze ingedeeld in drie type scholen:

- Scholen die al ruime tijd met succes kwaliteitsbeleid voeren (3 cases)
- Scholen die recent tot de categorie voldoende presterend zijn gaan horen (2 cases)
- Scholen die nog een onvoldoende scoren op het aspect kwaliteitszorg (3 cases)

Om de onderzoeksvragen zo compleet mogelijk te beantwoorden is naast de schoolleiding gesproken met verschillende belanghebbenden en betrokkenen binnen de school, zoals het bestuur, de leraren, ouders, en leerlingen. Het is niet bij alle cases gelukt alle betrokken partijen te interviewen; een aantal scholen wilde alleen meewerken als er niet teveel partijen belast werden met interviews. De resultaten van de casestudies vormen in samenhang met de enquêteresultaten de basis voor de hoofdstukken 3 tot en met 5. In bijlage 1 vindt u de complete beschrijvingen van de acht scholen.

### **Begeleidingscommissie**

Het onderzoek is begeleid door een begeleidingscommissie met vertegenwoordigers van het Ministerie van OCW (directie VO), de Inspectie van het Onderwijs, het Ministerie van LNV, de VO-raad, de AOC-raad, de AOb en een schoolleider. De begeleidingscommissie heeft de vragenlijsten voor de enquête en de casestudies vastgesteld. Ook is meegelezen en meegedacht met tussentijdse rapportages.



## 2 Achtergrond kwaliteitszorg in het VO

Aan de hand van het eerste cluster onderzoeksvragen hebben we relevante documenten doorgenomen (onderwijsverslagen, beleidsnota's, verantwoording Q5) en zijn gesprekken gevoerd met de Onderwijsinspectie, Q5 en VO-raad. Op deze manier is zowel het huidige beleid, als de reeds beschikbare kennis over kwaliteitszorg in het VO in kaart gebracht. In het inleidende hoofdstuk is een korte reconstructie van het overheidsbeleid rond kwaliteitszorg in het voortgezet onderwijs gegeven. Hier kijken we naar de rol die Q5 heeft gespeeld in het stimuleren van kwaliteitszorg op scholen. Ook geeft dit hoofdstuk antwoord op de vraag hoe de onderwijsinspectie tot haar oordelen komt op het gebied van kwaliteitszorg.

### 2.1 Q5 en de VO-raad

#### Project Q5

Het project Q5 is in 2000 opgezet door de besturenorganisaties en Schoolmanagers\_VO<sup>1</sup>. Het doel was scholen die steeds meer zelf bestuurlijk verantwoordelijk werden en vanuit hun resultaten verantwoording moesten gaan afleggen, te stimuleren en ondersteunen bij het ontwikkelen van kwaliteitszorg in hun organisatie. Dit project heeft volgens het eigen evaluatierapport gaandeweg twee hoofddoelstellingen geformuleerd. De eerste betreft het stimuleren van de ontwikkeling van interne kwaliteitszorg op scholen, de tweede permanente aandacht en coherente regelgeving voor kwaliteitszorg vanuit respectievelijk de VO-raad en de overheid. Deze doelstellingen zijn volgens het eigen evaluatierapport niet volledig gerealiseerd.

*“Wat de eerste doelstelling betreft, kan men concluderen dat vooral het gebrek aan systematiek, aan diepte en aan samenhang opvallen in de kwaliteitszorg van scholen. Volgens gegevens van de inspectie heeft slechts een minderheid van de scholen de kwaliteitszorg op orde. Weliswaar geeft de inspectie aan dat de eisen voor goede kwaliteitszorg in de loop der jaren stelselmatig zijn verhoogd. Dit vormt echter geen voldoende verklaring voor een op het oog stagnerende ontwikkeling”<sup>2</sup>.*

Er wordt een aantal oorzaken voor het achterblijven van kwaliteitszorg genoemd, zoals een gebrek aan een ordeningskader, onvoldoende aansprekende voorbeelden, een gebrek aan urgentie binnen de school en/of sector en een niet op leren, schoolontwikkeling, kwaliteitszorg en verantwoording gericht leiderschap.

Toch zijn zowel de projectleiders van Q5 als de VO-raad tevreden met de directe resultaten en effecten van Q5. Er is volgens hen in een beperkte periode in de sector een gedeeld besef ontstaan van wat kwaliteitszorg is en hoe het zou moeten functioneren in de school. Voor scholen die dat willen is het met de door Q5 ontwikkelde kaders, instrumenten en methoden heel goed mogelijk hun kwaliteitszorg snel op orde te brengen. Bovendien zien deze twee partijen veel ontwikkelingen op scholen:

---

<sup>1</sup> Schoolmanagers\_VO is inmiddels opgegaan in de VO-raad.

<sup>2</sup> Q5 eindrapportage, april 2009.

*"Ik durf wel te zeggen dat er geen tot weinig scholen zijn die niets aan kwaliteitszorg doen. Het barst van de initiatieven rondom visitaties en audits. Er is geen school die niet met vragenlijsten werkt. Dat is echt anders dan vier jaar geleden. En een aantal scholen is al echt ver." (interview Q5)*

Ook de tweede doelstelling, een transparant en gedragen beleid rond kwaliteitszorg, is volgens de projectleiders van Q5 niet geheel bereikt. Zij zijn vooral van mening dat wat als een beperkt stimuleringsproject is begonnen, een meer structureel vervolg had moeten krijgen, door meer en strengere eisen aan scholen te stellen. Daardoor is het voor scholen grotendeels vrijblijvend gebleven om de kwaliteitszorg wel of niet op orde te hebben.

### **VO-raad**

De VO-raad heeft de "erfenis" van Q5 overgenomen, met name de database met informatie, instrumenten en methodieken die door het project is ontwikkeld en ontsloten. Ook voelt de VO-raad de "verantwoordelijkheid vanuit de sector" voor het thema. De VO-raad heeft ingezet op het ontwikkelen van kwaliteitsstandaarden, onder andere voor kwaliteitszorg, en werkt nu aan visitatienetwerken.

Het afleggen van verantwoording aan betrokkenen bij de school vormt de basis voor het project 'Vensters voor Verantwoording' (VJV) van de VO-raad. Het doel van VJV - dat in 2007 is gestart en in 2010 zal worden afgerond - is "een eenduidige basis voor horizontale verantwoording te realiseren, verticale gegevens geschikt te maken voor horizontale verantwoording en een informatievoorziening (inclusief benchmarkgegevens) aan scholen beschikbaar te stellen"<sup>1</sup>.

In het plan van aanpak van VJV is een opzet gegeven voor een basisset van vier clusters van indicatoren voor horizontale verantwoording. Kwaliteitszorg is een van die clusters. Daarin zijn indicatoren opgenomen over tevredenheid van leerlingen, ouders en toe- en afleverend onderwijs en over resultaten van externe audits, schoolklimaat en veiligheid. De tevredenheid van betrokkenen sluit aan op de definitie van kwaliteit zoals door Q5 gehanteerd: kwaliteit wordt in een dialoog geformuleerd en moet aansluiten bij de behoeften van gebruikers.

## **2.2 Rol en werkwijzen onderwijsinspectie**

Het is de taak van de onderwijsinspectie toezicht te houden op zowel kwaliteit als kwaliteitszorg van scholen. In het voortgezet onderwijs zijn er op dit moment twee soorten toezicht, het regulier toezicht en de jaarlijkse steekproefonderzoek ten behoeve van het onderwijsverslag.

Allereerst is er het reguliere onderwijstoezicht. De opzet hiervan is in de loop der jaren gewijzigd. Van 1999 tot en met 2002 zijn alle VO-scholen in een PKO-cyclus (periodiek kwaliteitsonderzoek) beoordeeld. Ook tussen 2003 en schooljaar 2007-2008 zijn alle VO-scholen tenminste éénmaal bezocht voor een periodiek kwaliteitsonderzoek.

---

<sup>1</sup> VO-raad, maart 2008, *Plan van Aanpak VJV*.

Vanaf 2008 is de inspectie overgestapt op risicogestuurd toezicht, waarbij niet meer alle scholen worden bezocht, maar alleen die scholen waar de inspectie het risico groot acht dat de kwaliteit niet goed is. Om die inschatting te kunnen maken gebruikt de inspectie drie bronnen: een analyse van de opbrengsten, de stukken die de school zelf aanlevert, en 'signalen' (bijv. klachten). Als de opbrengsten onvoldoende zijn, volgt een gesprek met het bestuur van een school, op basis waarvan de inspectie kan besluiten een onderzoek te gaan doen. Bij een onderzoek besluit de inspecteur welke indicatoren relevant zijn voor de gesignaleerde risico's en onderzocht moeten worden. De inspecteur bepaalt dan ook of en zo ja, op welke manier, de kwaliteitszorg van een school wordt bekeken.

Als gevolg van dit risicogerichte toezicht hebben inspecteurs de afgelopen twee jaar vooral scholen met lage opbrengsten bezocht. Door deze werkwijze wordt er niet meer, zoals in de periode voor 2008, een set met oordelen over de kwaliteitszorg van alle scholen opgebouwd over een periode van vier jaar.

Naast het (reguliere) toezicht dat hierboven is beschreven, bezoeken de inspecteurs jaarlijks een steekproef van ongeveer 200 scholen voor een kort schoolbezoek ten behoeve van het onderwijsverslag. Voor deze schoolbezoeken wordt door de jaren heen een redelijk stabiele standaardlijst van indicatoren gehanteerd. Deze is gebaseerd op het reguliere onderwijstoezicht en wordt waar nodig uitgebreid met thematische onderwerpen of verdiepingsvragen.

## 2.3 Hoe beoordeelt de onderwijsinspectie kwaliteitszorg op VO-scholen?

Bij een schoolbezoek hanteert de onderwijsinspectie een waarderingskader, waarin verschillende wettelijke eisen aan scholen zijn geoperationaliseerd. Kwaliteitszorg is een van de aspecten in het waarderingskader. De concrete uitwerking van kwaliteitszorg tot indicatoren verschilt door de jaren heen. Dit reflecteert het voortschrijdende inzicht in en ideeën over wat goede kwaliteitszorg in deze sector betekent, maar maakt het lastig scores over de jaren heen te vergelijken. Sinds 2000 is het waarderingskader een aantal malen aangepast. In bijlage 2 zijn ter illustratie de gehanteerde indicatoren van de waarderingskaders van 2003, 2006 en 2009 naast elkaar gezet. In het huidige waarderingskader hanteert de inspectie de volgende criteria voor kwaliteitszorg:

---

### **De school zorgt systematisch voor behoud of verbetering van de kwaliteit van haar onderwijs**

- De school heeft inzicht in de onderwijsbehoeften van haar leerlingenpopulatie.
  - De school evalueert jaarlijks de resultaten van de leerlingen.
  - De school evalueert regelmatig het onderwijsleerproces.
  - De school werkt planmatig aan verbeteractiviteiten.
  - De school borgt de kwaliteit van het onderwijsleerproces.
  - De school waarborgt de kwaliteit van het schoolexamen en van andere toetsinstrumenten.
  - De school verantwoordt zich aan belanghebbenden over de gerealiseerde onderwijskwaliteit.
  - De school draagt zorg voor de kwaliteit van het onderwijs gericht op bevordering van actief burgerschap en sociale integratie, met inbegrip van het overdragen van kennis over en kennismaking met de diversiteit van de samenleving.
-

Er zijn twee indicatoren binnen het aspect kwaliteitszorg die constant zijn gebleven in de verschillende waarderingskaders en die ook worden getoetst in de schoolbezoeken ten behoeve van het onderwijsverslag.

- De school evalueert (systematisch) de kwaliteit van haar opbrengsten
- De school evalueert (systematisch) de kwaliteit van het onderwijsleerproces

De andere indicatoren zijn sinds 2000 ofwel verschillend gedefinieerd, of op een andere manier gemeten. Over het algemeen genomen zijn de criteria voor beoordeling steeds "strenger" geworden. Het Onderwijsverslag 2002 stelt bijvoorbeeld:

*"Wij hebben in 2001 de beoordelingscriteria verscherpt. Daardoor is het aantal scholen met voldoende kwaliteitszorg afgenomen ten opzichte van het voorgaande jaar. Scholen moeten nu niet alleen verbeterdoelen formuleren en maatregelen treffen ter verbetering en behoud van de kwaliteit. Ook moeten zij systematisch hun eigen kwaliteit bepalen door bijvoorbeeld een systematische gegevensverzameling en analyse daarvan, zowel van de opbrengsten als het onderwijsleerproces"*<sup>1</sup>.

De oordelen over het aspect kwaliteitszorg worden vooral gebaseerd op gesprekken met de vestigingsdirectie<sup>2</sup>. Daarnaast wordt informatie uit gesprekken met leerlingen en leraren gebruikt ter verificatie. Er wordt in deze gesprekken niet expliciet naar kwaliteitszorg gevraagd, maar bijv. via het gebruik van uitkomsten uit leerling-enquêtes komt dit wel zijdelings aan bod.

De inspectie kent een werkinstructie voor de inspecteurs om de beoordelingen door verschillende inspecteurs zo gelijk mogelijk te laten zijn. Dit is een beknopte toelichting op de elementen die beoordeeld worden per indicator.

#### **Voorbeeld uitleg indicator uit werkinstructie**

##### **De school borgt de kwaliteit van leren en onderwijzen**

De school heeft de afspraken op een concrete en controleerbare manier vastgelegd en controleert systematisch of betrokkenen nog overeenkomstig handelen. Daarbij is procedureel en in afspraken vastgelegd wie de controle uitvoert en bewaakt en op welke wijze dat gebeurt. De school kan het 'borgen' zichtbaar maken door aan te geven dat zij de betreffende procedures en afspraken heeft beschreven én dat een leidinggevende regelmatig de gang van zaken toetst aan de gemaakte afspraken. Bij "leren en onderwijzen" gaat het om alle onderdelen van het onderwijsleerproces, zoals het didactisch en pedagogisch handelen van leraren, de begeleiding en de zorg, alsmede het schoolklimaat, het leerstofaanbod, de onderwijstijd en de organisatie van het leerproces (o.a. studiewijzers).

*Bron: inspectie van het onderwijs*

In het toezicht kennen de indicatoren voor het aspect kwaliteitszorg een beoordelingsschaal van 1 tot 4, die in de praktijk bijna altijd een 2 of 3, onvoldoende of voldoende, oplevert.

<sup>1</sup> Inspectie van het Onderwijs (2003) Onderwijsverslag over het jaar 2002, Utrecht, april 2003

<sup>2</sup> Sinds 2008 is het object van toezicht niet meer een afdeling of vestiging, maar een "cluster". In een cluster worden vestigingen die dicht bij elkaar staan of inhoudelijk sterk verwant, dit ter beoordeling van de inspecteur, als een eenheid beoordeeld. Het zou dan niet zinnig zijn om deze apart te bezoeken en te beoordelen.



Er komt sinds een aantal jaren geen overall oordeel op het aspect “kwaliteitszorg” in het rapport van de inspecteur aan de school maar alleen een beoordeling per indicator<sup>1</sup>. Ten behoeve van beleidsmakers en het onderwijsverslag wordt wel jaarlijks een overkoepelende score voor het aspect kwaliteitszorg geconstrueerd op basis van de jaarlijkse onderwijsverslag-steekproeven. Daarin wordt bij een voldoende score op de criteria “de school evalueert systematisch de kwaliteit van haar opbrengsten” en “de school evalueert systematisch de kwaliteit van het leren en onderwijzen” een overall oordeel “voldoende” gegeven aan een object van toezicht.

## 2.4 Hoe oordelen scholen over werkwijze inspectie?

Zowel tijdens de telefonische interviews als tijdens de casestudies is gevraagd naar de mening van de scholen over de werkwijze en het oordeel van de inspectie.

### Enquête

De overgrote meerderheid van de respondenten is positief over de door de inspectie gestelde eisen op het gebied van kwaliteitszorg. Zo vindt 88% van de scholen de indicatoren op het gebied van kwaliteitszorg zinvol – tegenover 11% die dit niet zinvol vindt en 1% die het niet weet (tabel 2.1). Daarbij vindt 85% van de scholen de gestelde eisen ook haalbaar - 9% vindt dit niet haalbaar en 7% weet het niet/ wil het niet zeggen (tabel 2.2).

**Tabel 2.1** Vindt u de door de inspectie gestelde eisen zinvol?

	%
Ja	88%
Nee	11%
Weet niet	1%

**Tabel 2.2** Vindt u de door de inspectie gestelde eisen haalbaar?

	%
Ja	85%
Nee	9%
Weet niet/ wil niet zeggen	7%

Ook is de respondenten gevraagd een toelichting te geven op hun mening over het waarderingskader. De meest genoemde klacht is dat actief burgerschap en sociale integratie, die in 2009 zijn toegevoegd als criteria, niet-relevante indicatoren zijn voor kwaliteitszorg.

Ook geven veel scholen aan dat het waarderingskader te rigide is en dat van te voren onvoldoende duidelijk is wat precies de eisen zijn.

Maar scholen noemen ook positieve aspecten. Zo geven schoolleiders vaak aan dat ze door het waarderingskader ‘scherp gehouden’ worden, dat de indicatoren de kern van het onderwijs raken en dat het goed is dat scholen daarover verantwoording afleggen.

<sup>1</sup> Dit gebeurt in 2006 en 2003 nog wel. Uit pko 2006: Beslisregel: Voor een waardering '3' zijn ten minste de indicatoren 1.5, 1.7 en drie andere indicatoren met een '3' beoordeeld. Uit PKO 2005 (waarderingkader 2003) is de beslisregel; Voor een waardering 'voldoende' dragen ten minste de volgende indicatoren 'voldoende' bij: indicator 1.4 en twee van de andere indicatoren.

### **Casestudies**

In de casestudies komt een vergelijkbaar beeld naar voren: men kan goed leven met de indicatoren zoals de inspectie deze gebruikt. Alleen scholen met een specifieke onderwijsvisie (algemeen bijzonder) hebben moeite hun visie in het kader van de Inspectie onder te brengen. Sommige scholen zijn bezig om eigen alternatieve indicatoren te formuleren die beter bij hun onderwijsvisie passen. Als er geklaagd werd over de indicatoren van de inspectie dan betrof het meestal niet de kwaliteitszorg op zich, maar praktische aspecten zoals de moeite die de scholen hebben om hun gemiddelde eindcijfer voor het schoolexamen dicht bij die van het centraal schriftelijke examen te krijgen.

Een aantal scholen betreurt de nieuwe risicogerichte manier van werken van de inspectie. Scholen die goede resultaten realiseren raken zo een regelmatig bezoek van de onderwijsinspectie kwijt. Dat bezoek wordt als nuttig gezien omdat een schoolbezoek voor hen functioneert als een gezaghebbend en praktisch verbeteradvies, met beperkte lasten.

## 3 Kwaliteitszorg in de praktijk

In dit hoofdstuk kijken we hoe kwaliteitszorg op de scholen vormgegeven wordt. In welke mate voldoen scholen aan de eisen van de inspectie, wat zijn aanleidingen voor scholen om te gaan werken aan kwaliteitszorg, hoe geven scholen vorm aan kwaliteitsbeleid en wie zijn daarbij betrokken? Het eerste deel van dit hoofdstuk (3.1) is gebaseerd op analyse van Inspectie bestanden, terwijl het overige gedeelte gebaseerd is op onderzoeksgegevens uit de telefonische interviews en casestudies.

### 3.1 Stand van zaken kwaliteitszorg

In deze paragraaf gebruiken we drie verschillende methodes om de stand van zaken van kwaliteitszorg in het voortgezet in beeld te brengen. Deze vullen elkaar aan en schetsen samen een completer beeld dan apart. Ten eerste hebben we gekeken naar de ontwikkeling in de tijd van de oordelen van de onderwijsinspectie. Daarnaast is er een beeld uit de telefonische enquête met schoolleiders. Tot slot bieden de observaties uit de casestudies een kwalitatieve aanvulling op de stand van zaken.

#### 3.1.1 Oordelen onderwijsinspectie

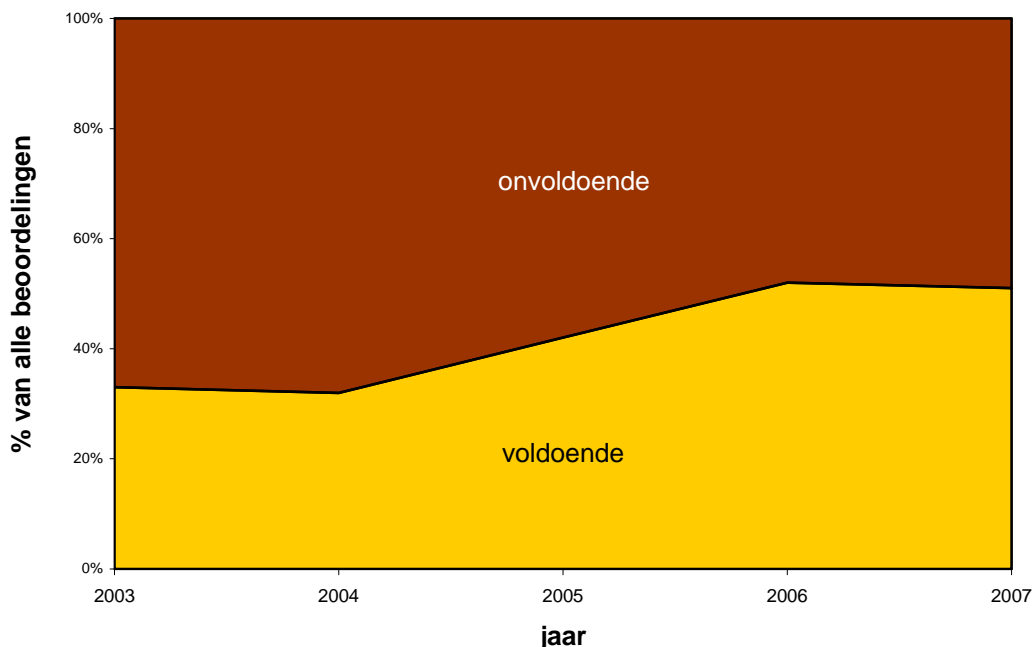
Een van de aanleidingen voor dit onderzoek is de stijging van het aantal scholen dat een voldoende scoort op het aspect kwaliteitszorg in het laatste onderwijsverslag. Het onderwijsverslag is gebaseerd op een deel van de schoolbezoeken. Een van de mogelijkheden is dat deze stijging is toe te schrijven aan het steekproefkarakter van de beoordelingen ten behoeve van het onderwijsverslag. Om die vraag te beantwoorden hebben we een door de onderwijsinspectie samengesteld bestand met oordelen over kwaliteitszorg uit het regulier toezicht en de onderzoeken ten behoeve van het onderwijsjaarverslag tussen 2003 en 2007 geanalyseerd. Na 2007 is het aantal beschikbare oordelen in de bestanden te klein om uitspraken over te kunnen doen.

Om de verschillen in het waarderingskader door de jaren heen op te vangen, is een nieuwe beoordeling van de kwaliteitszorg gecreëerd, op basis van de scores op de twee criteria: "de school evalueert systematisch de kwaliteit van haar opbrengsten" en "de school evalueert systematisch de kwaliteit van het leren en onderwijzen"<sup>1</sup>. Om de ontwikkelingen door de tijd zichtbaar te maken hebben we alle beschikbare oordelen naar jaar van oordeel gesplitst, wat resulteert in figuur 3.1.

---

<sup>1</sup> Zie ook vorige hoofdstuk. Alleen als een school op beide indicatoren voldoende scoort krijgt deze een "overall" voldoende voor kwaliteitszorg.

**Figuur 3.1** Ontwikkeling van oordeel inspectie kwaliteitszorg (2003-2007)



Deze splitsing van de oordelen per jaar laat zien dat het percentage scholen dat een voldoende scoort op het aspect kwaliteitszorg door de jaren heen stijgt. Tot en met 2007 is het aantal scholen dat een voldoende kreeg toegenomen van eenderde tot meer dan de helft (51%). Dit cijfer wijkt af van het percentage in het Onderwijsverslag, omdat een andere berekeningsbasis is genomen.

Kijkend naar de achtergrondkenmerken van scholen, blijkt dat grotere scholen vaker hun kwaliteitszorg op orde hebben dan kleine scholen. Bij kleinere vestigingen (tot 500 leerlingen) was het meest recente oordeel overwegend onvoldoende. Bij vestigingen met meer dan 1000 leerlingen was het oordeel overwegend positief.

**Tabel 3.1** Meest recente score op kwaliteitszorg naar leerlingaantal

	<i>Voldoende</i>	<i>Onvoldoende</i>	<i>Aantal</i>
	%	%	N
tot 250 leerlingen	38%	62%	170
250 tot 500	38%	62%	221
500 tot 1000	45%	55%	244
1000 of meer	55%	45%	329
<b>Totaal</b>	<b>46%</b>	<b>54%</b>	<b>964</b>

Een mogelijke verklaring is dat grotere scholen door hun omvang (meer docenten, meer managementlagen) sneller behoefte krijgen aan een geformaliseerd en gestructureerd kwaliteitssysteem. Kleine scholen kunnen via directe contacten langer informeel blijven organiseren, waardoor ze niet voldoen aan de eisen van de inspectie.

Een ander kenmerk, waarvan vaak wordt verondersteld dat het van invloed is op de score op kwaliteitszorg, is de grootte van het bestuur. De redenatie is dat besturen die meer scholen of vestigingen onder zich hebben, meer noodzaak hebben voor goed functionerende kwaliteitszorg, om zicht en grip op hun scholen te kunnen hebben. Een splitsing van de oordelen van de inspectie naar "bestuursgrootte" (aantal vestigingen dat onder het bevoegd gezag valt) laat zien dat dit verband niet blijkt uit de oordelen van de onderwijsinspectie. De zogenoemde "eenpitters", scholen die bestaan uit een enkele vestiging met een eigen bestuur, scoren niet substantieel anders dan scholen die onderdeel zijn van een bestuur met meer dan 20 vestigingen onder zich.

### **3.1.2 Indruk schoolleiders uit de enquête**

In de telefonische enquête is gevraagd wat op scholen aan kwaliteitszorg wordt gedaan en hoe die inspanningen worden gewaardeerd. De respondenten geven een positief beeld over de kwaliteitszorg op hun eigen scholen. Bijna alle scholen gaven aan een kwaliteitsbeleid te hebben.

Van de respondenten geeft 86% aan dat de kwaliteitszorg op hun school overwegend als voldoende is beoordeeld door de inspectie. Deze 86% is aanzienlijk hoger dan de 55% die in het onderwijsverslag van de inspectie zelf wordt genoemd<sup>1</sup> of de 45% die uit de analyse van de oordelen sinds 2003 komt. De schoolleiders hebben dus een positiever beeld van hun kwaliteitszorg dan het totaaloordeel van de inspectie.

Hiervoor is een aantal verklaringen mogelijk. In de terugkoppeling naar scholen via het "rapport" wordt sinds 2007 alleen op de verschillende indicatoren van kwaliteitszorg een oordeel gegeven. Een 'totaaloordeel' over kwaliteitszorg maakt geen onderdeel meer uit van deze terugkoppeling.<sup>2</sup> In de interviews is dit verschil ook aan bod gekomen. Heel veel scholen waren niet op de hoogte van de meest recente overall beoordeling van de Inspectie over de kwaliteitszorg. Zij waren er van overtuigd dat de Inspectie tevreden was en dat hun kwaliteitszorg verbeterd was. Men was wel goed op de hoogte van de onvoldoendes en kritische kanttekeningen van de inspectie op specifieke indicatoren.

Een andere mogelijke verklaring is dat de kwaliteitszorg sinds de laatste beoordeling door de inspectie (2007-2008) nog verder is verbeterd op scholen en dat de respondenten dit graag wilden benadrukken in de enquête. Het analysebestand is ook niet compleet voor 2008 en 2009. Dit zou in lijn zijn met de uitkomst van de enquête dat 87% van de scholen inschat dat de kwaliteitszorg op hun school de afgelopen twee jaar is verbeterd.

---

<sup>1</sup> De staat van het onderwijs, Onderwijsverslag 2007/2008. Inspectie van het Onderwijs, mei 2009.

<sup>2</sup> Een overkoepelende score voor het aspect kwaliteitszorg wordt wel geconstrueerd op basis van de jaarlijkse steekproeven voor het onderwijsverslag. Daarin wordt bij voldoende scores op de criteria "de school evalueert systematisch de kwaliteit van haar opbrengsten" en "de school evalueert systematisch de kwaliteit van het leren en onderwijzen" een overall oordeel "voldoende" gegeven.

### 3.1.3 Bevindingen casestudies

Ook tijdens de schoolbezoeken is onder andere aan de schoolleiding gevraagd in welke mate zij denken te voldoen aan de eisen van de inspectie op het gebied van kwaliteitszorg. Enkele directies wisten zelf niet hoe hun school had gescoord op het aspect kwaliteitszorg. Op deze scholen werd de vraag naar kwaliteitszorg geïnterpreteerd als een vraag naar de kwaliteit. Ze verwezen in eerste instantie dan ook naar resultaten en opbrengsten. Dat is op dit moment voor alle scholen een punt van aandacht. Scholen voelen sterk de effecten van de maatschappelijke discussies over de kwaliteit van het onderwijs. Ook het inspectietoezicht versterkt de aandacht in scholen voor opbrengsten en opbrengstgericht werken.

Ook een aantal schoolleiders dat het onderscheid tussen kwaliteit en kwaliteitszorg wel maakte, was niet in detail op de hoogte van de indicatoren uit het waarderingkader. Zij hadden meestal wel voor ogen op welke onderdelen de school in het laatste inspectiebezoek minder goed had gescoord (bijvoorbeeld eindexamencijfers, doorstroom, didactische differentiatie of communicatie met belanghebbenden), maar ze hanteren geen apart onderdeel kwaliteitszorg. Tot slot spraken we ook schoolleiders die de indicatoren scherp op het netvlies hebben, en deze gestructureerd internaliseren in hun werk.

*Deze school heeft volgens de onderwijsinspectie progressie gemaakt in haar kwaliteitszorg. Oordeelde de inspectie op dit aspect in 2003 nog onvoldoende, in 2006 was het oordeel positief. De schoolleiding geeft zelf aan dat zij al ruim tien jaar voldoende of goed hebben gescoord op kwaliteitszorg, en dat het bestand van de inspectie op dit punt niet klopt.*

De verschillen tussen scholen in bewustzijn van de indicatoren voor kwaliteitszorg, hangen samen met de 'kwaliteit' van hun kwaliteitszorg. Alle scholen zijn aan de slag met kwaliteitszorg en in alle scholen is er sprake van ontwikkeling. De factor tijd speelt dus een rol in het beoordelen van de stand van zaken. De cases laten wel zien dat er op dit moment grote verschillen zijn in het niveau waarop kwaliteitszorg in de scholen staat. Bij sommige scholen bestaat het kwaliteitsbeleid uit enkele enquêtes met weinig onderlinge samenhang of uit incidentele publicaties van veel cijfers die door een enkeling wordt gelezen. Andere scholen hebben daadwerkelijk een doelgericht, cyclisch, integraal en systematische manier van werken ontwikkeld om de kwaliteit van de school te onderzoeken en te verbeteren.

## 3.2 Aanleidingen voor kwaliteitszorg

Om een beter beeld te krijgen van de omstandigheden en redenen waarop scholen een kwaliteitsbeleid opzetten is aan de respondenten gevraagd wat voor hen de aanleiding was voor het opzetten van kwaliteitszorg<sup>1</sup>. Iets meer dan de helft van de scholen zet kwaliteitszorg op (mede) uit eigen behoefte (56%). Hierbij valt te denken aan: het willen verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs, inzicht willen krijgen in schoolprestaties, horizontale en verticale verantwoording willen afleggen. Daarnaast zijn een bezoek van de onderwijsinspectie (38%) en initiatief van bovenschools management/ bestuur (20%) ook vaak de aanleiding om werk te gaan maken van kwaliteitszorg.

<sup>1</sup> De respondenten zijn door de onderzoekers niet geholpen bij het beantwoorden van deze vraag.

**Tabel 3.2** Aanleiding voor opzetten kwaliteitszorg

<i>Wat was voor uw school de aanleiding voor het opzetten van kwaliteitszorg?</i>	<i>%</i>
Uit eigen behoefte	56%
Na bezoek onderwijsinspectie	38%
Na initiatief bovenscholings directie / bestuur	20%
Wegens wettelijke voorschriften	8%
Toen we een zwakke school dreigden te worden	7%
Na verzoeken van ouders	4%
N.a.v. aandacht door VO-raad	3%
N.a.v. Q5	3%
Anders	11%
Weet niet	2%

Meer antwoorden mogelijk, percentages tellen niet op tot 100%

In de praktijk speelt vaak een combinatie van aanleidingen en redenen. Hieronder een aantal voorbeelden uit de casestudies, om de verschillende motieven en hun onderlinge wisselwerking te illustreren. Het eerste voorbeeld is extern gedreven door inspectierapporten maar ook gestuurd door de wens om kwaliteitszorg op alle vestigingen op dezelfde wijze op te zetten.

*Ongeveer 5 tot 6 jaar geleden hebben kwaliteitsrapporten van de Onderwijsinspectie ertoe geleid dat op bestuursniveau is besloten de kwaliteitszorg op de scholen te verbeteren. Belangrijkste redenen daarvoor waren grote verschillen tussen de vestigingen in onderwijsrendement en leerlingenzorg. Om daar beleidsmatig meer vat op te krijgen is besloten op alle vestigingen de kwaliteitszorg aan te scherpen. Motto was en is: als je wilt weten hoe het ervoor staat, moet je meten en de vorderingen en ontwikkelingen blijven volgen. In die tijd is ook gestart met de uitvoering van leerlingen-, ouder- en docenten-enquêtes.*

In het tweede voorbeeld is de drive om iets aan kwaliteitszorg te doen grotendeels intern, maar ook hier is de aanleiding een slechte beoordeling van de kwaliteitszorg door de inspectie.

*Vijf jaar geleden is er een groot kwaliteitsonderzoek uitgevoerd, ondersteund door de schoolbegeleidingsdienst. Na enquêtes onder leerlingen, ouders, docenten volgden gesprekken met de verschillende geledingen. Dit heeft geleid tot verbeterpunten op aspecten als communicatie, les geven en zichtbaar maken van resultaten. Daarna was de vraag hoe men dit een vervolg wilde geven. Er is gekozen voor deelname aan "vensters voor verantwoording" waarbij een tevredenheidsonderzoek wordt gedaan onder ouders en leerlingen van het derde leerjaar. Een ander vervolg was dat men naar aanleiding van de signalen een kleiner intern onderzoek heeft gedaan dat meer onderwijstechnisch was naar de differentiatie binnen de school: "wordt iedere leerling in de klas gezien?"*

### 3.3 Kwaliteitszorgsystemen

Bij de uitvoering van kwaliteitszorg maakt de overgrote meerderheid (84%) van de scholen gebruik van een systeem om ordening aan te brengen in de activiteiten. Er zijn veel verschillende kwaliteitszorgsystemen in gebruik op scholen voor voortgezet onderwijs. Negen procent van de scholen heeft geen overkoepelend systeem voor kwaliteitszorg. Tabel 3.3 geeft een overzicht van de belangrijkste kwaliteitszorgsystemen die de scholen gebruiken.

Meer dan een vijfde van de scholen geeft aan een eigen systeem te gebruiken. Dit doen ze met name (42%) omdat ze de kwaliteitszorg willen toespitsen op de eigen situatie van de school, maar soms ook uit onvrede over bestaande systemen (9%) of omdat er nog geen kwaliteitszorgsysteem was op het moment dat ze ermee begonnen (9%).

**Tabel 3.3** Kwaliteitszorgsystemen

<i>Welk kwaliteitszorgsysteem gebruikt u?</i>	<i>%</i>
Eigen systeem	22%
INK-model	12%
Kwaliteitsscholen.nl	11%
Geen systeem	9%
Pro Zo of Stimulans (praktijkonderwijs)	8%
PDCA-cyclus	5%
Anders	27%*
Weet niet	8%

\* Alle andere systemen hadden minder of gelijk aan 4% en zijn gesommeerd.

Ongeveer een op de tien scholen geeft aan geen systeem te gebruiken, nog eens 8% weet niet of en welk systeem de school gebruikt. De meest genoemde systemen zijn het INK-model, de vragenlijsten die via kwaliteitsscholen.nl zijn te gebruiken en het Pro Zo systeem voor het praktijkonderwijs. De *PDCA-cyclus* is een hulpmiddel om kwaliteitszorg te borgen (cyclisch te maken) in het schoolbeleid.

Over het algemeen oordelen de scholen positief over het gebruikte systeem. Van de respondenten (die bekend zijn met het gebruikte systeem) is 81% tevreden over het systeem. Als men zwakke punten moet aangeven dan gaat het om systemen die tijdrovend of arbeidsintensief zijn, groot en complex zijn of die niet flexibel genoeg zijn. Als sterke punten worden veel genoemd: de benchmarking functionaliteit, overzichtelijkheid, gebruiksvriendelijkheid, flexibiliteit en het feit dat alle gewenste onderdelen aan bod komen en dat alle betrokkenen in de analyses worden meegenomen.

Hoe gebruiken scholen deze systemen in hun dagelijkse praktijk? Twee voorbeelden van gebruik van kwaliteitszorgsystemen vanuit de casestudies:

*De school heeft bij het opzetten van kwaliteitsbeleid voor het INK model gekozen, maar deze afgeslankt en aangepast aan de wensen en eisen van de school. Het jaarplan wordt opgesteld met de INK-methode en is tegelijkertijd jaarverslag en jaarplan.*

*In een kwaliteitsmatrix staan alle documenten en taken die men over de vierjarige pe-riode van het schoolplan moet leveren. Dit is een vertaling van de plannen in de tijd. Zo geeft de school structuur en borging aan het beleid.*

Deze school heeft met behulp van het INK model haar eigen systeem uitgebouwd dat eenvoudig is maar grip geeft op de schoolorganisatie.



De tweede school gebruikt meerdere hulpmiddelen en ontwikkelt zich in het gebruik van kwaliteitszorgsystemen:

*In 2001 is de school gaan werken met een Balanced Scorecard. Het is de basis voor managementsturing vanuit de centrale directie. De methode lijkt soms een zakelijke of administratieve inslag te hebben, maar het geeft wel richting aan het denken in de school.*

*De afdeling praktijkonderwijs werkt met de VO-spiegel via het traject Stimulans van het platform praktijkonderwijs. Daarin worden in een driejaarlijkse cyclus leerlingen, stagebedrijven, ouders en collega's bevroegd. De school wil de VO-spiegel nu in het hele VMBO gaan inzetten. De VO-spiegel werkt makkelijk en is een goede aanvulling op de kwalitatieve gegevens die tijdens functioneringsgesprekken en de teamvergaderingen naar boven komen. De huidige enquêtes kennen weinig samenhang.*

### 3.4 Activiteiten

Aan de scholen is tijdens de telefonische enquête gevraagd waaruit hun kwaliteitszorg bestaat, welke *activiteiten* ze ondernemen. Hiertoe werden verschillende kwaliteitszorgactiviteiten voorgelegd, waarna de respondenten moesten aangeven of ze hier wel of geen gebruik van maakten. Bijna alle scholen houden enquêtes en maken opbrengstanalyses en gebruiken de gegevens over instroom, doorstroom en uitstroom (IDU-gegevens) die de onderwijsinspectie hen levert. Maar ook interne evaluaties, externe audits, onderzoek onder het toeleverend - of afnemend scholenveld en benchmarking worden veelvuldig toegepast.

#### Enquêtes

De meeste scholen maken gebruik van leerling- en ouder-enquêtes die om de twee of drie jaar gehouden worden. Veel scholen in de casestudies gaven aan dat de opmerkingen die daaruit komen meestal weinig verrassend zijn voor de schoolleiding. De kwaliteit van docenten, zwaarte van proefwerken, uitvallen van lessen zijn de meest genoemde onderwerpen die elke cyclus weer naar voren komen. Schoolleiders gebruiken de uitkomsten wel om bestaande indrukken te toetsen, waar mogelijk de eigen school te vergelijken met andere scholen en verbeterdoelen te formuleren.

*De school heeft een tienjarenplan, een overzicht met welk jaar welke enquête wordt gehouden. Gemiddeld wordt er om de 2 à 3 jaar een ouder-, leerlingen- en medewerker-enquête gehouden om per afdeling de tevredenheid over de school te meten. Daarnaast voert de school nog een onderzoek uit onder leerlingen die instromen, over de overgang basisschool – VO. De uitkomsten worden vertaald in acties. De afdelingsdirecteuren bekijken de resultaten en vertalen die in hun jaarplannen. Daarnaast komt er na elke enquête een nieuwsbrief uit. Ook zijn de resultaten besproken in het leerlingenparlement, de ouderraad en in alle teams en zijn deze gevraagd om aanbevelingen te doen.*

Doordat scholen niet altijd in staat zijn verbeteringen aan te brengen, is het vertrouwen van leerlingen en ouders in deze enquêtes niet altijd groot: "ze doen er toch nooit wat mee". Scholen die er wel in slagen om deze *hot issues* aan te pakken en daarover helder te communiceren zijn in staat om draagvlak en betrokkenheid voor kwaliteitszorg te creëren.

*Ouderenquêtes hebben de meeste ouders naar eigen zeggen niet gezien. Eén ouder kan zich dat wel herinneren. Maar iedereen is het er eigenlijk mee eens dat ze de voorkeur geven aan persoonlijk contact met docenten. "Liever dichter bij, bijvoorbeeld twee keer per jaar bellen, daar heb je meer aan."*

Een aanbeveling op basis van de enquêtes is deze te doseren, duidelijk te relateren aan de doelstellingen van de school, en veel aandacht te geven aan de terugkoppeling van de uitkomsten en deze te vertalen in verbeteringen.

### **Opbrengstanalyses**

Instrumenten die door directies veel ingezet worden voor hun eigen sturing van kwaliteit zijn opbrengstanalyses, soms ook uitgebreid met eigen cohort-onderzoek. Dit laatste instrument wordt slechts door een aantal voorlopers gebruikt en is een sterk instrument in monitoren van kwaliteit, omdat het laat zien waar knelpunten in de ontwikkeling en doorstroom van leerlingen zitten en hoe die verbeterd kunnen worden.

*Via 'cohortenonderzoeken' worden studieprestaties van leerlingen op de school en tijdens vervolgstudies gevolgd. Zo wordt elk jaar aan het begin van leerjaar 3 een balans opgemaakt. Een ander cohortenonderzoek heeft het rendement onderzocht: zittenblijven, opstroom en afstroom van leerlingen die in 2000, 2001 en 2002 in leerjaar 1 instroomden. De school heeft ook de schoolloopbaan van de leerlingen van 5-havo en 6-vwo van de lichting 2000-2001 geanalyseerd. De decanen van de havo/vwo-bovenbouw gaan na een half jaar na hoe de studie van de leerlingen in het vervolgonderwijs verloopt.*

### **Onderlinge visitaties**

Op dit moment is een aantal scholen ook bezig met het ontwikkelen van zogenoemde visitaties waarbij verwante scholen onderling elkaar bezoeken en beoordelen. Door het gezamenlijk vaststellen van indicatoren en meetlatten en het uitwisselen van praktijken wordt veel kennis uitgewisseld. Scholen geven zelf aan hier veel van te leren. Vooral nog lijkt deze uitwisseling vooral op het niveau van directies plaats te vinden, maar sommige scholen experimenteren ook met visitaties door docenten.

*De derde pijler in het kwaliteitszorgbeleid van de school is een systeem van externe visitatie op basis van zelfevaluaties. De school participeert in een bestuurlijk samenwerkingsverband van "eenpitters" in de regio op het gebied van personeelsbeleid en kwaliteitszorg. Er is een paar jaar geleden gezamenlijk een format voor onderlinge visitaties ontwikkeld, op basis van de criteria van de inspectie. Na het uitvoeren van een zelfevaluatie, moet de school aangeven welke drie vragen ze beantwoord wil krijgen. In de visitatie spreekt een commissie van docenten en bestuurders van andere scholen met panels van docenten, leerlingen en ouders. De commissie rapporteert vervolgens haar bevindingen aan de school(leiding).*

Naast bovengenoemde activiteiten worden ook nog activiteiten als klankbordgroepen met ouders en leerlingen, monitoring van in- en uitstroom en gesprekken met (stage-) bedrijven ingezet.

### **Lesobservaties en personeelsbeleid**

Tenslotte zijn er scholen die aangeven dat lesobservaties worden ingezet ten behoeve van kwaliteitszorg. Andere scholen zien dit niet als onderdeel van kwaliteitszorg, maar als personeelsbeleid. In de casestudies is doorgevraagd naar de relatie tussen die twee.

*Het grootste knelpunt zit in de borging en evaluatie van het onderwijsleerproces. De school vindt het lastig om dat proces goed in beeld te krijgen, of om daar instrumenten voor in te zetten. Op dit terrein is meetbaarheid lastig, dus de school denkt op dit moment vooral aan intervisie om het gesprek over goed lesgeven te stimuleren. Een andere mogelijkheid zijn onderlinge lesbezoeken (een mogelijkheid die werd geopperd tijdens de externe visitatie). Daar zijn nog niet alle collega's nu voorstander van.*

*De kwaliteitszorg is op deze school verbonden aan het proces van onderwijskundige en organisatorische verandering in de school nadat de school zeer zwak was geworden. Na het opzetten van een adequate organisatie en bemensing richtten bestuur en directie de schoolverbetering op het primaire proces. "Kwaliteitszorg moet gaan over wat er in de klas gebeurt". Daarom zijn de huidige speerpunten het ontwikkelen van integraal personeelsbeleid en het uniformeren van de sectieplannen om een doorgaande leerlijn te realiseren en de resultaten per vak te verbeteren. Tot aan 2005 waren er jarenlang geen functioneringsgesprekken gevoerd. De afdelingsleiders zijn deze nu met alle docenten gaan voeren, op basis van lesobservaties en leerling-enquêtes.*

## **3.5 Betrokkenen bij kwaliteitszorg**

### **Rol bestuur**

In de enquête is de schoolleiders gevraagd naar de rol van het bestuur of het bovenschools management bij het kwaliteitszorgbeleid op hun vestiging. Bij driekwart van de scholen is er een bovenschools kader voor het kwaliteitszorgbeleid, maar kunnen de afzonderlijke vestigingen dit deels zelf invullen. Bij 10% van de scholen wordt het kwaliteitszorgbeleid volledig door het bovenschool management of het bestuur bepaald. Tot slot bepaalt 13% van de scholen het kwaliteitszorgbeleid volledig zelf. Bestuur of bovenschools management spelen, niet verassend, vaker een rol bij vestigingen die onder grote besturen vallen, dan bij vestigingen van kleine besturen. Ook blijkt dat openbare scholen vaker zelfstandig het kwaliteitszorgbeleid bepalen zonder invloed van het bestuur of bovenschool management dan overige scholen.

Uit de casestudies komt een gemengd beeld naar voren. Op een aantal scholen heeft het bestuur een sterke rol gespeeld in het initiëren en opzetten van kwaliteitszorg. Bij andere scholen met een Raad van Bestuur, bovenschools management of bestuursbureau is er sprake van sturing op kwaliteit via managementcontracten of andere resultaatafspraken met scholen. Op de meeste scholen lijkt het bestuur betrokken, maar op afstand, en is de schoolleiding de primaire trekker.

*Het bestuur is de laatste jaren meer op afstand komen te staan, waardoor kwaliteitszorg en het instrumentarium aan de schoolleiding is gedelegeerd. Het bestuur vraagt nu vooral of de schoolleiding inzicht en overzicht heeft en hoe de tevredenheid van ouders, leerlingen en personeel zich ontwikkelt.*

*Sinds begin 2008 valt de school onder een fusiebestuur. De centrale directie maakt een managementcontract met het bestuur, met daarin prestatie-indicatoren en streefcijfers voor het komend jaar en de toekomst. Dat varieert van aantal inschrijvingen, personeelsontwikkeling tot lesuitval per afdeling, opbrengstenkaart en eindexamencijfers per vak en personele en financiële gegevens. Aan de hand van dit managementcontract (macon) maakt de school drie maal per jaar een managementrapportage (marap), die de basis vormt voor een gesprek tussen cd (centrale directie) en bestuur.*

*Wel worden vanuit het bestuur de docenten-, ouder- en leerling-enquêtes uitgezet, om vergelijkbaarheid tussen scholen te realiseren.*

### **Rol schoolleiding of directie**

Uit zowel de enquête als de casestudies blijkt dat kwaliteitszorg de aandacht heeft van en onderdeel is geworden van het management van scholen in het voortgezet onderwijs. Binnen elke school(leiding) die we hebben gesproken is er iemand die het thema 'kwaliteitszorg' formeel of informeel in haar of zijn portefeuille had.

De directies zorgen ervoor dat kwaliteitszorg in de rest school landt, al zijn er sterke verschillen in de mate waarin scholen vorm weten te geven aan een systematische en cyclische evaluatie, borging en verbetering van het onderwijs en de resultaten van de school. Deze verschillen hangen samen met de periode dat een school bezig is met kwaliteitszorg, met de cultuur binnen de school en of de schoolleiding in staat is om leiding te geven aan onderwijskundige ontwikkeling van de school.

Ook speelt de directie een belangrijke rol in de kwaliteitszorg van de school door het voeren van een actief personeelsbeleid, waaronder een jaarlijks functioneringsgesprek met de teamleden, intensieve begeleiding van nieuwe collega's en een intern scholingsprogramma.

De betrokkenheid van teamleiders, sectievoorzitters of afdelingsdirecteuren bij kwaliteitszorg verschilt sterk. Bij de scholen die achterblijven, zien we dat het 'middenmanagement' niet in staat is om kwaliteitszorg van beleid naar werkvloer te vertalen. De oorzaken die scholen daarvoor aangeven zijn gebrek aan aandacht of tijd, gebrek aan routine en managementervaring en de dagelijkse stroom van gebeurtenissen die aandacht vraagt van deze groep.

### **Docenten en kwaliteitszorg**

De betrokkenheid bij en draagvlak onder docenten voor kwaliteitszorg varieert sterk tussen scholen. Vaak worden in afdelingen of teams cijfermatige overzichten en uitkomsten van enquêtes besproken en bewaakt. Veel docenten doen mee aan het medewerkerstevredenheidsonderzoek en benutten de uitkomsten van leerling- en ouderenquêtes.

*De communicatie over nut en noodzaak hiervan is tegenwoordig beter. De terugkoppeling van de resultaten kan echter nog beter.*

Ook het belang van opbrengstanalyses wordt breed gedeeld door docenten. Bij de invoering van kwaliteitszorg bestond er aanvankelijk op de meeste scholen een aversie bij de docenten. Het voelde als iets dat werd opgedrongen door "hogerhand" of van buiten. Bij de voorlopers onder de bezochte scholen is kwaliteitszorg nu echter gemeengoed. Men ervaart de

positieve effecten van het meten van ontwikkelingen. Dat geldt vooral voor zaken als de terugkoppelingen van enquêtes en de resultaten uit toetsen / vergelijking SE en CE. Op sommige scholen (met name de achterblijvers) is bij veel docenten de focus nog heel sterk op de eigen lespraktijk en leerlingen en is er minder organisatie-bewustzijn. Leerkrachten willen beperkt verantwoording afleggen over het eigen onderwijs.

De evaluatie en borging van het onderwijsleerproces is een van de belangrijkste knelpunten in de kwaliteitszorg. Veel scholen vinden dit een moeilijk aspect en het ontbreekt zowel docenten als directies aan handvatten om hier goed mee aan de slag te gaan. Op een deel van de scholen is er alleen structurele aandacht voor als het niet goed gaat, dan komt er bv. coaching. Een aantal scholen heeft wel goede ervaringen met het inzetten van een leerlingvolgsysteem in de onderbouw om zicht te krijgen op effecten en uitkomsten van keuzes in het onderwijsleerproces.

In de casestudies zien we tenslotte dat de scholen die al jaren goed scoren op kwaliteitszorg hun docenten actief betrekken bij het meten, bediscussiëren en verbeteren van kwaliteit. Juist bij de 'achterblijvers' blijft de aandacht voor kwaliteitszorg beperkt tot het niveau van de directie en eventueel de afdelingsdirecteuren of teamleiders. Als docenten betrokken zijn, lijkt de meeste aandacht uit te gaan naar kwaliteit op het niveau van het eigen vak, via de secties, of de teams.

#### **MR**

In veel scholen lijkt de MR een beperkte rol te spelen op het gebied van kwaliteitszorg. Men wordt geïnformeerd, elke vergadering is er een update vanuit de directie. Schoolbrede zaken rond kwaliteitszorg komen in MR terecht. Zowel schoolplan als tevredenheidonderzoek worden in de MR besproken. De MR wordt echter zelden actief en vooraf betrokken bij het bepalen van de opzet en doelstelling van kwaliteitszorg, of bij het formuleren van vragen of aanbevelingen.

#### **Betrokkenheid ouders en leerlingen**

De leerlingen met wie gesproken is, zijn vaak lid (geweest) van het leerlingenparlement of de leerlingenraad en weten daarom meer van kwaliteitszorg op school. Zij denken dat 'gewone' leerlingen daar niet veel mee te maken hebben. Als lid van het leerlingenparlement wordt men betrokken bij de leerling-enquêtes. De leerlingen worden niet elk jaar om hun mening gevraagd via een enquête: dan worden ze teveel belast. De leerlingen merken soms dat er iets gedaan wordt met de uitkomsten. De leerlingen die in een leerlingenraad of -parlement zitten vinden dat ze serieus genomen worden door de school. Bij de scholen waar we 'reguliere' leerlingen spraken, verschilt dat per school.

De betrokkenheid van ouders varieert sterk. Ouders die in de ouderraad zitten zijn ingevoerd in alle zaken rondom kwaliteitszorg. De andere ouders baseren hun mening op het feit of ze goed geïnformeerd worden en of de school laagdrempelig is voor ouders met vragen of problemen. Communicatie met ouders is op veel scholen een ondergeschoven kindje en zeker lastige onderwerpen als kwaliteitszorg worden niet vaak onder de aandacht voor ouders gebracht.

### 3.6 Conclusies

Scholen vinden dat hun aanpak van kwaliteitszorg door de tijd verbeterd is en dat ze goed op weg zijn. Dat is ook het beeld dat de onderwijsinspectie schetst, al is deze kritischer en wordt de kwaliteitszorg op een groot deel van de scholen nog als onvoldoende beoordeeld. Grotere scholen hebben hun kwaliteitszorg over het algemeen beter op orde dan kleinere.

Kwaliteitszorg is onderdeel geworden van het management en bestuur van scholen. Schoolleiders hebben het voortouw, zij zijn bijna allemaal bezig met het thema. Besturen volgen meestal op afstand de ontwikkelingen op dit vlak. Het draagvlak onder docenten varieert nog sterk tussen scholen en is vooral groot wanneer het zich afspeelt op het concrete vakniveau. De betrokkenheid van ouders en leerlingen bij kwaliteitszorg lijkt op basis van de casestudies op de meeste scholen niet sterk ontwikkeld.

Scholen zijn bewust met kwaliteitszorg begonnen vanuit eigen behoefte (sturing, kwaliteit onderwijs) en door externe druk, met name doordat de inspectie kwaliteitszorg beoordeelt in haar toezicht. In veel casestudies is de aanleiding een combinatie van zowel interne als externe factoren.

De perceptie bestaat dat kwaliteitszorg een aspect van het onderwijs en de schoolorganisatie is dat 'blijft', waar men niet onderuit kan, maar waar men al doende zeker ook de meerwaarde van ontdekt heeft. Het merendeel van de scholen heeft een eigen kwaliteitszorgsysteem en gebruikt daarvoor een (vereenvoudigd) managementmodel als basis.

Bijna alle scholen maken gebruik van enquêtes onder leerlingen, ouders en docenten. De opbrengst daarvan is niet altijd heel duidelijk. Opbrengstanalyses, cohortonderzoek en peervisitaties zijn de instrumenten voor de 'gevorderden' onder de scholen.

Hoewel alle scholen iets doen aan kwaliteitszorg, is er nog veel verschil in het niveau waarop kwaliteitszorg in de scholen staat. Bij sommige scholen bestaat het kwaliteitsbeleid uit enkele enquêtes met weinig onderlinge samenhang of uit een jaarlijkse publicatie van veel cijfers die door een enkeling wordt gelezen. Andere scholen hebben daadwerkelijk een doelgericht, cyclisch, integraal en systematische manier van werken ontwikkeld om de kwaliteit van de school te onderzoeken en te verbeteren.

Als we in de cases spraken over kwaliteitszorg was een deel van de schoolleiders – vooral bij de achterblijvers – niet goed op de hoogte van de indicatoren die de inspectie voor kwaliteitszorg hanteert. Veel begonnen over leerlingzorg, opbrengsten of andere activiteiten. Bij deze scholen zou betere bekendheid met de indicatoren voor kwaliteitszorg als ordeningskader en handvat kunnen dienen.

## 4 Belemmerende en bevorderende factoren

Waarom lukt het sommige scholen wel een goed kwaliteitsbeleid te voeren en andere scholen niet? Het vorige hoofdstuk geeft een overzicht van de stand van zaken van kwaliteitszorg in het VO. Dit hoofdstuk gaat in op verklaringen voor de gevonden verschillen tussen scholen. Welke knelpunten komen scholen tegen bij opzet en uitvoering van kwaliteitsbeleid? Liggen deze belemmeringen binnen of juist buiten de school? Welke verschillen zien we hierbij tussen en binnen scholen? Hoe zijn succesvolle scholen daarmee omgegaan? Wat zijn succesfactoren voor de implementatie van kwaliteitszorg binnen scholen?

We hebben de scholen zowel tijdens de telefonische interviews als de casestudies gevraagd naar succesfactoren en knelpunten bij de kwaliteitszorg. In de enquête zijn daarbij de indicatoren die de inspectie in het waarderingskader hanteert, als uitgangspunt genomen. Het beeld dat naar voren komt uit de enquête is in de casestudies, die meer zicht bieden op de onderliggende oorzaken van de bevorderende en belemmerende factoren, nader besproken met de verschillende partijen in de school.

### 4.1 Belemmerende factoren naar indicator en doelgroep

#### Knelpunten per indicator

Voor elk van de indicatoren, waar de Inspectie op toeziet, is aan de respondenten in de enquête gevraagd of ze tegen knelpunten aanlopen. 9 op de 10 scholen komen knelpunten tegen. De grootste 'struikelblokken' vormen het borgen van de kwaliteit van het onderwijsleerproces, regelmatige evaluatie van het onderwijsleerproces, kwaliteit borgen van het onderwijs op het gebied van actief burgerschap en sociale integratie en het planmatig werken aan verbeteractiviteiten (zie tabel 4.1).

**Tabel 4.1** Percentage scholen dat knelpunten is tegengekomen per kwaliteitszorg indicator<sup>1</sup>

<i>Indicator</i>	<i>%</i>
Kwaliteit borgen van het onderwijsleerproces	58%
Regelmatige evaluatie van het onderwijsleerproces	54%
Kwaliteit borgen van het onderwijs op het gebied van actief burgerschap en sociale integratie	53%
Planmatig werken aan verbeteractiviteiten	48%
Inzicht krijgen in de onderwijsbehoefte van de leerlingenpopulatie	34%
Kwaliteit borgen van het schoolexamen en andere toetsinstrumenten	29%
Jaarlijkse evaluatie van de resultaten van de leerlingen	24%
Verantwoording aan belanghebbenden over de gerealiseerde onderwijskwaliteit	23%

We hebben de scholen in de enquête ook gevraagd per indicator aan te geven welke knelpunten zij tegenkomen.

<sup>1</sup> Als percentage van de scholen die knelpunten zijn tegengekomen. In de interviews is per indicator gevraagd of de school tegen knelpunten aanloopt.

De meest lastige indicatoren zijn voor scholen het *regelmatig evalueren en het borgen van de kwaliteit van het onderwijsleerproces*. Veel schoolleiders geven aan dat ze het lastig vinden om goed inzicht te krijgen in de kwaliteit van het onderwijsleerproces. Ze weten niet hoe ze die kwaliteit moeten 'vangen' in juiste criteria om het meetbaar te maken, een eenduidige aanpak te ontwikkelen en dit structureel te borgen. Schoolleiders komen daarnaast veel knelpunten tegen die liggen op het terrein van personeelsbeleid en schoolcultuur. De kwaliteit van docenten laat te wensen over, men vindt dat docenten onvoldoende openstaan voor veranderingen, afspraken worden niet nagekomen en er is teveel verloop onder het personeel. Daarnaast geven veel schoolleiders aan dat ze te kampen hebben met tijdsgebrek en dat het niet goed lukt om de evaluatie van leren en onderwijzen cyclisch op te zetten.

Bij het *borgen van kwaliteit van het onderwijs op het gebied van actief burgerschap en sociale integratie* hebben veel schoolleiders problemen met de indicator zelf. Ze vinden het onduidelijk wat er precies bedoeld wordt en vinden het daarom moeilijk meetbaar. Een deel van de scholen vindt de indicator niet relevant (zeker niet voor kwaliteitszorg) of geen onderwerp voor het onderwijs, bijvoorbeeld omdat hun school een 'witte school' is. Daarnaast zijn hierbij vaak genoemde knelpunten: het inpassen in het bestaande curriculum, het schriftelijk vastleggen van het beleid, het vinden van stageplekken en het gebrek aan tijd.

Bij het *planmatig werken aan verbeteractiviteiten* zijn de meest genoemde knelpunten veelal procesmatig van aard: het implementeren van de verbeteractiviteiten, het planmatig en cyclisch hieraan werken en het borgen hiervan. Ook wordt het personeel vaak als knelpunt genoemd; respondenten geven aan dat er weerstand en gebrek aan motivatie en/of betrokkenheid bij het personeel is. Ook hier worden tijdsgebrek en onvoldoende prioriteit genoemd.

Bij de andere indicatoren zijn de knelpunten waar scholen tegen aanlopen divers. Bij het *inzicht krijgen in de onderwijsbehoefte van de leerlingenpopulatie* hebben de veel genoemde knelpunten betrekking op leerlingen: een heterogene leerlingenpopulatie, de leerlingen zelf (gebrek aan motivatie, leerlingen weten nog niet wat ze willen) en de wrijving tussen de behoeftes van de leerlingen en wat school en overheid goed voor hen achten. Ook geven veel respondenten aan problemen te hebben ondervonden bij het meten van de onderwijsbehoefte.

Bij het borgen van de *kwaliteit van het schoolexamen en andere toetsinstrumenten* zijn de meest genoemde knelpunten het gebrek aan kwaliteit onder docenten, te kleine vaksecties en wederom het in kaart brengen van de kwaliteit. Bij de *jaarlijkse evaluatie van de resultaten van de leerlingen* ondervinden scholen problemen bij het registreren van de resultaten en het interpreteren hiervan. In het praktijkonderwijs zijn de resultaten soms ook moeilijk meetbaar. Bij de *verantwoording aan belanghebbenden van de gerealiseerde onderwijskwaliteit* hebben scholen moeite met het bepalen van *wat* ze precies gaan verantwoorden, *aan wie* ze dat doen en *welke manier* hiervoor geschikt is. Veel scholen zijn daarom blij met de sectorbrede aanpak hiervan via het project Vensters voor Verantwoording.



### **Knelpunten naar doelgroep**

Uit de interviews op de scholen van de casestudies werd duidelijk dat de verschillende doelgroepen binnen de scholen knelpunten ervaren op andere gebieden. Daardoor kunnen ze elkaar vaak moeilijk vinden in een gedeelde aanpak van kwaliteitszorg.

Vanuit de *directies* liggen de grootste problemen bij de borging van kwaliteitszorg en het vinden, creëren of behouden van draagvlak binnen de school. Daarnaast lukt het hen vaak niet om genoeg tijd vrij te maken om hun rol op het gebied van kwaliteitszorg goed waar te kunnen maken.

Bij veel *besturen* en bestuursleden speelt onduidelijkheid over het abstracte begrip kwaliteitszorg en welke rol ze daarbij kunnen en moeten spelen. Ook maken besturen zich zorgen over het draagvlak bij docenten en is de mening dat directies soms weinig doortastend (kunnen) zijn.

De leden van de medezeggenschapsraden die we hebben gesproken zagen hun eigen rol (die de MR wettelijk heeft op dit terrein) als beperkt. Men heeft het gevoel dat er wel veel discussies zijn, maar dat de MR te weinig invloed heeft op de directie en op het kwaliteitsbeleid.

*Docenten* geven aan dat ze vaak niet goed op de hoogte zijn van het kwaliteitsbeleid. Ze vinden dat de schoolleiding slecht communiceert, dat er wel veel onderzoeken worden gedaan, maar dat er met uitkomsten weinig wordt gedaan. Ook zijn die enquêtes en andere instrumenten te weinig gericht op waar het over zou moeten gaan; de kwaliteit van lesgeven. Op een deel van de scholen legden de docenten ook niet de link met personeelsbeleid. *Ouders* zijn meestal beperkt op de hoogte van het kwaliteitsbeleid van een school. Een deel gaf aan dat ook geen probleem te vinden, hun interesse in dit soort beleidsmatige onderwerpen is beperkt. Daarnaast zijn veel ouders slecht te spreken over de communicatie vanuit school, met name over hun eigen kind.

Deze aandachtspunten gelden grosso modo ook voor *leerlingen*. Meest genoemde knelpunten liggen op het terrein van de communicatie vanuit school over kwaliteit en wederzijdse verwachtingen. Op enkele uitzonderingen na, zien leerlingen weinig terug van de resultaten van bijvoorbeeld leerlingenquêtes. Leerlingen hechten ook meer aan de mogelijkheid om direct hun problemen te kunnen bespreken met docenten en leden van de schoolleiding. Op de meeste case-scholen waren die mogelijkheden ook goed volgens hen.

## **4.2 Interne belemmerende factoren**

Als we kijken naar het totaal aan belemmeringen op het gebied van kwaliteitszorg dan zien we een onderscheid naar belemmeringen in de schoolorganisatie, aspecten waar de school zelf invloed op heeft en externe belemmeringen, die aspecten van buiten waar men geen invloed op heeft. De meeste belemmeringen bleken binnen de school te liggen.

### **Organisatie**

Als de interne organisatie van een school niet op orde is, zal ook de kwaliteitszorg niet werken, deze blijft dan een papieren exercitie. Bij een aantal van de bezochte scholen spelen organisatorische veranderingen die prioriteit krijgen boven kwaliteitszorg. Voor bijna alle scholen geldt dat er veel goede plannen en projecten zijn, maar dat het ontbreekt aan onderlinge samenhang, implementatie en evaluatie. Dit komt voor een deel omdat men het begrip kwaliteitszorg te abstract vindt en iedereen er een ander beeld bij heeft. Daarnaast

voelen kleine scholen met korte lijnen minder de noodzaak tot enquêtes en andere structurele vormen van meten en monitoren omdat men informeel op de hoogte is van de sterktes en zwaktes van personen en de school als geheel.

Veel scholen geven aan dat aandacht voor kwaliteit en kwaliteitszorg zaken zijn "die je moet organiseren", door iemand ervoor verantwoordelijk te maken, zodat die tijd en aandacht kan geven. De cases die hun kwaliteitszorg stevig op orde hadden, waren ook scholen die een duidelijk managementsturing hadden.

*Je moet je eigen pdca-cyclus en daarmee je organisatie op orde hebben, zowel naar het bestuur als naar de afdelingen*

*Kwaliteit kun je alleen realiseren als je een structuur hebt, zodat je plannen kunt uitrollen en uitvoeren. En daarin moet je ook vastleggen hoe je contacten met ouders en leerlingen hebt, je doelgroep.*

Op een aantal scholen uit de cases was het organisatorisch lastig om de aandacht voor systematische en cyclische kwaliteitszorg "door te vertalen" naar het tussenniveau van teamleiders of afdelingsdirecteuren. Daar zou de vertaling van algemeen beleid en schoolresultaten naar individuele docenten, vakken of teams moeten plaatsvinden, al dan niet collectief. Maar de tijd van deze middenmanagers wordt teveel "opgeslokt" door de hectiek van de alledaagse schoolpraktijk.

#### **Leiderschap en betrokkenheid docenten**

Bij een deel van de scholen in de casestudies ontbrak het aan richtinggevend leiderschap op het gebied van kwaliteitszorg. Een deel van de schoolleiders gaf ook al aan dat het lastig was om systematisch aandacht voor kwaliteit te organiseren en te continueren. Naast een zwak leiderschap van een directie, ontbrak het bij een aantal scholen uit de casestudies ook aan een bestuur dat sterk bovenop dit onderwerp zat. Andere besturen stimuleerden juist door hun rol en vraag om plannen en verantwoording de kwaliteitszorg op scholen.

Uit de inventarisatie van de knelpunten per indicator werd al duidelijk dat bij veel scholen de betrokkenheid van docenten bij kwaliteitszorg een probleem is. Ook in de cases zijn we voorbeelden tegenkomen waarin docenten niet gewend zijn om verantwoording af te leggen over het eigen functioneren of docenten die kwaliteitszorg als een onderwerp voor directies zien. In een enkel geval functioneert men extreem gezegd bijna "als een zzp'er" binnen de school. Het lukt veel schoolleiders niet om hun verantwoordelijkheid voor kwaliteitszorg door te vertalen naar de verantwoordelijkheid van docenten (al dan niet in sectie- of teamverband) voor het verbeteren van de lespraktijk. Een bestuurder verwoordt de beperkte doorvertaling naar docententeams als volgt:

*Een ander knelpunt is dat de kwaliteitszorg wel door directie wordt beleefd, maar nog onvoldoende is ingebed in de rest van de school, bij de docententeams. Die zouden ook hun eigen doelen moeten hebben, met elke docent bespreken, hoe kijkt hij naar kwaliteit. Er is een ruim aanbod van cijfers, maar er is geen evaluatie, feedback op wat dat betekent en wat we er mee kunnen. We kijken ook niet stelselmatig naar effecten van wat je doet als school of als docent.*

### **Grip op het onderwijsleerproces**

Dit knelpunt hangt samen met de moeite die scholen hebben om te voldoen aan de eisen op het gebied van systematische evaluatie en borging van het onderwijsleerproces. Dit is voor de scholen veelal de kern van waar kwaliteitszorg om zou moeten gaan, maar ook het moeilijkste aspect om aan te pakken. Het veronderstelt een functionerend personeelsbeleid waarin regelmatig gesprekken zijn tussen school- of afdelingsleider en alle docenten over doelen, voortgang en resultaten. De bezochte scholen verschillen ook in dit opzicht sterk.

In dit eerste voorbeeld is kwaliteitszorg geïntegreerd in de diverse geledingen en op de verschillende niveaus van de schoolorganisatie.

*Kwaliteitszorg heb je op verschillende niveaus; docenten zijn vooral bezig met sectie- of afdelingsplannen op vakniveau. Per sectie heeft men een langetermijnplan maar ook een jaarplan waarin elk jaar 2-3 onderwerpen aangepakt worden. Docenten hebben de ruimte en de professionaliteit om die onderwerpen zelf te bepalen. Echter een van de onderwerpen moet wel te maken hebben met opbrengst van onderwijs: de examencijfers bijv.*

*Dit systeem begint nu te lopen. Sinds twee jaar heeft men het proces veranderd, het is strakker geworden, moet SMART zijn. Dit werkt erg goed, het is concreter en zichtbaar. Men heeft hier een slag gemaakt.*

Het tweede voorbeeld geeft aan hoe kwaliteitszorg geaccepteerd wordt als het insteekt op het niveau en de invloedssfeer van docenten en er een duidelijke feedback is.

*Bij de invoering van de huidige werkwijze voor kwaliteitszorg was er aanvankelijk sprake van aversie bij de docenten. Het voelde als iets dat werd opgedrongen door "hogerhand". Het is nu echter gemeengoed, nu ervaart men de positieve effecten van het meten. Dat geldt vooral voor de terugkoppelingen van de enquêtes en de resultaten uit toetsen en de vergelijking SE en CE. De resultaten van de verschillende activiteiten worden eerst in het MT besproken, vervolgens binnen de kernteams van docenten. De teamleiders brengen verslag uit van de resultaten en hun ervaringen bij het MT (ongeveer drie keer per jaar).*

### **Betrokkenheid ouders, leerlingen en MR en communicatie**

Ouders en leerlingen worden weinig betrokken bij kwaliteitszorgbeleid op scholen. In de uitvoering worden ze wel bevraagd via enquêtes of gevraagd mee te denken in panels of oudercontactgroepen. Op enkele scholen worden ouders of leerlingen betrokken bij het meedenken over doelstellingen, probleemdefinities, opzet van enquêtes of aanbevelingen. De leden van de MR die we hebben gesproken zijn worden overal betrokken bij de beleidsmatige aspecten van kwaliteitszorg in het schoolbeleid.

Voorlopers onderscheiden zich van de achterblijvers in de manier waar ze communiceren over doelen, uitvoering en resultaten van kwaliteitszorg. Dan gaat het om communicatie met externen, zoals basisscholen en de lokale gemeenschap over resultaten, maar ook intern met docenten, leerlingen en ouders om draagvlak te creëren voor beleidsbeslissingen.

### 4.3 Externe belemmerende factoren

De externe belemmeringen liggen op het terrein van de eisen van de Inspectie en van het Ministerie van OCW. Een eerste belemmering die scholen tegenkomen in het verbeteren van de onderwijskwaliteit is het docententekort. Een deel van de scholen heeft naar eigen zeggen sowieso problemen met het vinden van genoeg (bevoegde) docenten. Andere scholen stellen te weinig financiële middelen te hebben om ervaren docenten aan te nemen.

Het werken vanuit een sterke eigen onderwijsvisie die niet past bij de procedurele eisen van de inspectie is voor een deel van de scholen een knelpunt. Sommige scholen die bijvoorbeeld algemeen bijzonder onderwijs aanbieden passen naar eigen zeggen met hun visie op wat goed onderwijs is, slecht in de indicatoren van de inspectie. Zij hebben moeite om te voldoen aan de standaardcriteria van de inspectie of kunnen de gevraagde gegevens niet goed invullen. Bij hen leeft een angst dat ze daarom als zwakke school zullen worden aangemerkt.

Tot slot is gebleken dat een deel van de schoolleiders niet weet wat precies de eisen zijn die de onderwijsinspectie stelt op het gebied van kwaliteitszorg. Ook weten veel scholen niet hoe ze de afgelopen jaren op dit aspect hebben "gescoord". Zolang de opbrengsten van een school voldoende zijn, wordt dit ook geen probleem voor een school. De bezochte scholen zijn in het algemeen wel aan de slag gegaan met kritische opmerkingen van de inspectie over het verbeteren van (aspecten van) de kwaliteitszorg.

### 4.4 Bevorderende factoren

Tijdens de telefonische interviews en de cases is ook gevraagd naar factoren die bevorderend zijn voor de implementatie van kwaliteitszorg. De antwoorden hier zijn voor een groot deel een (positieve) spiegeling van de knelpunten in de vorige paragrafen.

In de telefonische interviews werd het draagvlak en de betrokkenheid van anderen binnen de schoolorganisatie het meest genoemd. Andere veel genoemde interne succesfactoren zijn: het planmatig werken, het gebruikte kwaliteitszorgsysteem, het bewust worden van de mogelijkheden van kwaliteitszorg, de goede communicatie en het motiverende karakter van een goed resultaat. Veel genoemde externe succesfactoren zijn: de betrokkenheid van de belanghebbenden en ondersteuning van derden.

Wanneer we kijken naar de genoemde bevorderende factoren in de cases, zie je een onderscheid naar doelgroepen in de accenten. Directies geven hoog op van cultuurverandering bij allen ten opzichte van kwaliteitsdenken. Ook zijn enkele schoolleiders erg enthousiast over de klankbordfunctie van een professioneel bestuur en over de mogelijkheden van externe visitaties.

Besturen wijzen op het belang van een stabiele uitgangssituatie van de school (stabiele instroom van leerlingen, homogeniteit van de leerling-populatie, stabiel docententeam), de verankering van 'kwaliteitsdenken' binnen de directie en het zichtbaar maken van successen.

De medezeggenschap hecht aan het belang van een goede informatiestroom en communicatie over resultaten naar alle geledingen in de school. Zowel ouders als leerlingen wijzen op het belang van openheid, informatie en dat ze serieus worden genomen en betrokken bij alle fases van beleidsvorming en -uitvoering. De volgende case illustreert hoe de communicatie en het betrekken van leerlingen ook kan:

*Als lid van het leerlingenparlement wordt men betrokken bij de leerlingen-enquêtes. Vooraf al bij het opstellen van de vragen. Na afloop worden de resultaten doorgesproken en wordt de leerlingen ook om advies gevraagd: hoe zouden jullie dit oplossen? (..)*

*De leerlingen vinden dat ze zeer serieus genomen worden door de school. Tweemaal per jaar hebben ze een gesprek met de rector. Als er iets tussendoor een probleem is, dan kunnen ze zo bij hem binnen stappen en dit bespreken. Er wordt echt naar hen geluisterd.*

Docenten wijzen evenals ouders en leerlingen op het belang van goede communicatie. Ze geven aanvullend aan dat het belangrijk is dat er discussies over doelstellingen in de school worden gevoerd, dat hun ervaring en professionaliteit de basis is van kwaliteitsverbetering, en dat er mogelijkheden moeten zijn voor coaching.

Voor alle partijen geldt dat de bevorderende factoren bijna allemaal op het vlak van de schoolorganisatie en de betrokkenheid van docenten liggen. Maar ook die betrokkenheid is meestal weer gerelateerd aan de organisatiestructuur, -cultuur en de leiding van de school. Tijdens de casestudies zijn de meest genoemde aspecten voor succes:

- Breed gedragen doelen, die zijn opgesteld na discussie met alle betrokkenen, die dicht bij de cultuur en traditie van de school blijven
- Beperkt aantal haalbare doelstellingen en een pragmatische aanpak: niet teveel onderwerpen, goed implementeren
- Kwaliteitszorg moet integraal onderdeel zijn van schoolplan
- Goede combinatie van een gestructureerde beleidscyclus tussen directie, bestuur en MR met heldere communicatie naar de rest van de school en externe betrokkenen
- Betrokken lid van het managementteam die kwaliteitszorg in zijn of haar portefeuille heeft om aandacht en verantwoordelijkheid voor het onderwerp te borgen
- Een organisatie waarin taken en verantwoordelijkheden zijn verdeeld, waarin afspraken worden nagekomen, stelselmatig wordt geëvalueerd en men 'aanspreekbaar is'.
- (Midden)management dat de tijd heeft om doelen, voortgang en resultaten met teams of individuele docenten te bespreken en zo een koppeling legt tussen beleid en uitvoering.
- Communicatie: directe terugkoppeling van resultaten met liefst praktische verbeteringen
- Ouders en leerlingen betrekken bij formuleren van doelstellingen, meten van resultaten en formuleren van aanbevelingen.
- Het commitment van docenten om met elkaar te praten over verbetering van de lespraktijk, bijvoorbeeld door te werken in kernteams of door secties verantwoordelijk te maken voor kwaliteitszorg op vakniveau

De scholen uit de casestudies noemden een beperkt aantal externe factoren die de kwaliteitszorg bevorderen waaronder o.a. ondersteunende projecten als Vensters voor Verantwoording en een stimulerende bredere onderwijsomgeving: critical friends voor het opzetten van visitaties met andere scholen.

Naast factoren die de implementatie van kwaliteitszorg bevorderen, geeft de ervaring van het bezig zijn met kwaliteitszorg een nieuwe impuls aan dit proces. De ervaren meerwaarde van kwaliteitszorg, zoals het geformuleerd werd tijdens de casestudies, helpt bij het borgen van kwaliteitszorg in de schoolorganisatie en het professionaliseren van de schoolcultuur.

De aspecten van meerwaarde die genoemd werden zijn:

- Het levert zichtbare en concrete doelen die leiden tot succesbeleving en uiteindelijk tot beter onderwijs
- Kwaliteitszorg houdt alles en iedereen scherp doordat je steeds op enquête resultaten moet reageren, het laat je focussen
- Kwaliteitszorg is noodzakelijk voor sturing van de schoolorganisatie; cijfers hebben overtuigingskracht zowel extern als intern
- Je krijgt meer bewustwording op samenhang
- Je kunt de buitenwacht een goed beeld geven van je school, het is een gouden PR instrument als je harde cijfers kan laten zien.
- Je kunt op basis van feiten beter verantwoording afleggen
- Je kunt gerichter en onderbouwd werken aan problemen; meer resultaatgerichtheid: meten – weten – verbeteren
- Het stimuleert vooruitgang: je kan nagaan “hoe goed doe je het nu echt?”

#### **4.5 Conclusies**

Alle scholen kunnen wel bevorderende en belemmerende factoren benoemen die een rol spelen bij hun streven naar betere kwaliteitszorg. Opvallend hierbij is dat vaak dezelfde factoren worden genoemd die bij de ene school bevorderend uitwerken en bij een andere school belemmerend.

Een goed voorbeeld hiervan zijn de competenties van de schoolleiding; een sterke schoolleiding kan kwaliteitszorg enthousiasmerend en gestructureerd tot een vanzelfsprekendheid maken, terwijl een andere schoolleiding er niet in slaagt dit structureel in de school te implementeren.

Het feit dat een aantal factoren zowel positief als negatief uit kan werken is hoopvol: het is mogelijk een ontwikkeling in te gaan van negatief naar positief. Wel blijft er continu druk op de ketel nodig omdat kwaliteitszorg een aspect is dat anders door de drukte van de dagelijkse gang van zaken verwaarloosd kan worden.

De vraag is waarom sommige scholen nu al wel slagen, waar anderen het niet lukt om kwaliteitszorg in hun school in te bedden. Op basis van de gesprekken kunnen we concluderen dat het voor een goed systeem van kwaliteitszorg van belang is dat men hier een aantal jaren tijd in investeert. Het moet in het begin voor alle belanghebbenden duidelijk zijn wat men onder kwaliteitszorg verstaat, waar men zich op wil richten en wat men op welk niveau van de organisatie als concreet einddoel en opbrengsten ziet.

Een goede schoolorganisatie met een duidelijke verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden is een tweede voorwaarde. Daarnaast is het van belang dat er een duidelijke link is tussen enerzijds het werken aan kwaliteitszorg in de beleidscyclus van het

management en anderzijds het verbeteren van het onderwijsproces op vak- of sectorniveau. Dat wordt bijvoorbeeld vormgegeven door het bespreken van doelen en voortgang in teams of docentenvergaderingen, via individuele coachings- en opleidingstrajecten, of door secties of teams de verantwoording te geven over het verbeteren van de eigen resultaten. In alle scholen lijkt een personeelsbeleid gericht op het verbeteren van de lespraktijk een voorwaarde voor het vergroten van het draagvlak onder docenten voor kwaliteitszorg.





## 5 Ondersteuningsbehoefte

De laatste onderzoeksvragen richten zich op de toekomst. Welke behoeften aan ondersteuning hebben VO-scholen, gezien de huidige stand van zaken, om hun kwaliteitszorg op orde te brengen? Deze vraag wordt beantwoordt aan de hand van de resultaten van de enquête en de bevindingen uit de casestudies.

### 5.1 Huidige ondersteuning

In de enquête geeft ongeveer driekwart (78%) van de scholen aan dat ze op dit moment ondersteuning op het gebied van kwaliteitszorg krijgen, of dat de afgelopen jaren hebben gekregen. De scholen zijn in meerderheid tevreden over de ontvangen ondersteuning. Van de ondersteunden is 89% tevreden, tegenover 6% die ontevreden is.

*De school heeft geen ondersteuning gekregen van Q5 of adviesbureaus. Omdat men onderdeel is van een groot bestuur kreeg men daarvan ondersteuning. Binnenkort wil de school het kwaliteitszorgsysteem wijzigen en via het INK-model gaan werken. Daarvoor wil men wel graag externe ondersteuning.*

Onderstaande tabel geeft een overzicht door wie scholen de afgelopen jaren ondersteund werden.

**Tabel 5.1** Van wie krijgt/kreeg u ondersteuning op het gebied van kwaliteitszorg? (n=156)

	%
Adviesbureau(s)	36%
Landelijke pedagogische centra (APS, KPC, CPS etc)	20%
Bovenschools management of bestuursbureau	17%
Q5	17%
VO-raad	16%
Andere VO-scholen	13%
Platform praktijk onderwijs / Stimulans	6%
Onderwijsbegeleidingsdienst (OBD) / schoolbegeleidingsdienst	5%
Scholenvereniging	4%
Anders, namelijk	13%
Weet niet	3%

Meer antwoorden mogelijk; percentages tellen niet op tot 100%

De meeste ondersteuning kregen scholen van adviseurs van de LPC's of andere adviesbureaus. Ook hebben de eigen bestuursbureaus, Q5 en de VO-raad ondersteuning aan scholen gegeven bij het opzetten van kwaliteitszorg. Een op de acht scholen kreeg hulp van een andere school. Behalve de in de tabel genoemde instellingen krijgen of kregen scholen ook ondersteuning van een universiteit, een softwarebedrijf, deskundige ouders, interne kwaliteitszorgmedewerkers, de projectgroep 'Vensters voor Verantwoording' of gemeentelijke diensten.

## 5.2 Behoeftte aan meer ondersteuning?

Een kwart van de scholen heeft behoefte aan meer ondersteuning op het gebied van kwaliteitszorg. Een grote meerderheid van 72% van de scholen heeft geen behoefte aan meer ondersteuning. Er zijn geen significante verschillen op dit punt tussen scholen naar denominatie, schoolgrootte of bestuursgrootte. Ook speelt het gegeven of een school al eerder ondersteuning heeft gekregen geen significante rol.

Ook in de casestudies geven scholen aan weinig (nadere) ondersteuningsbehoeften te hebben. Aan directies en besturen is gevraagd naar behoefte aan en eventuele vormen van ondersteuning. Hun opmerkingen maken ook duidelijk waarom er geen uitgebreide vraag naar verdere ondersteuning is.

Ten eerste geven de meeste scholen aan dat ze al over voldoende informatie (kunnen) beschikken. Ook de scholen die hun kwaliteitszorg nog niet op orde hebben, zitten in een fase waarin ze de bestaande instrumenten en kwaliteitszorgsystemen tegen het licht houden en zoeken naar wegen om die te verbeteren.

*De school ontvangt nu al regelmatig informatie van de VO-raad over kwaliteitszorg en is daarmee tevreden: "er is grote hoeveelheid informatie over kwaliteit en kwaliteitsbeleid". De school staat gereserveerd tegenover nieuwe instrumenten of methodes. De hamvraag volgens betrokkenen is wat de school zelf wil bereiken en welke instrumenten daarbij passen. Dat vraagt om maatwerk en actie binnen de school en is in de praktijk een proces van proberen, leren, aanpassen en verbeteren.*

*De school heeft geen ondersteuning nodig op het gebied van kwaliteitszorg. Integendeel, er is verzet tegen externe bureaus die de situatie niet kennen. Docenten zeggen 'we zijn niet achterlijk', we kunnen dit zelf wel. Bureaus zijn ook te duur. De school heeft een eigen, interne, denktank ingesteld om te realiseren dat kwaliteitszorg iets wordt van iedereen.*

In de vorige hoofdstukken werd ook al duidelijk dat de meeste scholen eigen varianten op bestaande kwaliteitszorgsystemen hebben ontwikkeld, passend bij hun eigen situatie. Daarnaast is een deel van de scholen bezig met onderlinge visitaties, binnen bestuursverband of juist met collega-scholen uit andere regio's. De scholen in de cases die hiermee bezig waren, lijken hun eigen weg te vinden en hebben geen behoefte aan ondersteuning. Dit zijn scholen die bewust en gestructureerd werken aan de interne kwaliteitszorg.

*Ondersteuning van kwaliteitszorg heeft men niet nodig; men heeft liever resultaat-afspraken met het bestuur of eventueel direct met belanghebbenden. Men is nu ook bezig met de introductie van externe – collegiale – visitatie: er lopen twee pilots met onderling visiteren binnen het bestuur.*

Tegelijk heeft een deel van de scholen wel degelijk behoefte aan ondersteuning op specifieke onderdelen. Het gaat daarbij vaak om advies op maat, bijvoorbeeld om bestaande instrumenten aan te passen of in te passen in een systematischer aanpak van kwaliteitszorg.

*De voorzitter van het CvB geeft aan op dit moment ondersteuning op het gebied van kwaliteitszorg te zoeken en te vinden bij bv. een collega-directeur van een groot schoolbestuur in het basisonderwijs, maar ook bij het APS. Hij is op zoek naar een structuur, een vorm, die past bij doelen van de school maar ook bij de docent. Een methode die zonder veel papierwerk wel tot inzicht leidt tot op het niveau van de relatie docent-leerling.*

Het kwart van de scholen dat wel ondersteuning wil hebben we in de enquête gevraagd hoe die ondersteuning er uit zou moeten zien. De meest genoemde gewenste typen ondersteuning zijn bezoeken van adviseurs en trainingen voor docenten (zie tabel 5.2). Daarnaast worden in de (relatief grote) categorie 'anders namelijk' zaken genoemd als ondersteuning bij het implementeren van nieuw beleid en ondersteuning bij het verwerken en analyseren van gegevens. De vraag naar ondersteuning richt zich vooral op uitvoeringsaspecten ("de implementatie") en begeleiding op maat. Er is weinig behoefte meer aan algemene voorlichting.

**Tabel 5.2** Gewenste typen ondersteuning (n=48)

<i>Type ondersteuning</i>	<i>%</i>
Bezoeken van adviseurs en ondersteuners	33%
Trainingen voor docenten	27%
Overzicht met beoordelingen van instrumenten voor kwaliteitszorg	15%
Samenwerken met vergelijkbare scholen	15%
Workshops en cursussen	13%
Specifieke aanbevelingen van de meest geschikte instrumenten	10%
Samenwerken met voorlopende scholen	6%
Voorlichtingsbijeenkomst alleen voor eigen school	4%
Voorlichting via websites/ brochures	2%
Anders, namelijk:	31%
Weet niet	6%

Meer antwoorden mogelijk; percentages tellen niet op tot 100%

De scholen die behoefte hebben aan meer ondersteuning zijn verdeeld over van wie ze deze ondersteuning zouden willen ontvangen. Er is geen duidelijke voorkeur voor een bepaald type ondersteuner (adviesbureau, VO-raad, LPC, andere scholen en het bovenschools management vormen de top vijf), en een kwart van de scholen weet het ook niet. In de categorie 'anders namelijk' worden bijvoorbeeld genoemd: de gemeente, Vensters voor Verantwoording, de inspectie.

### 5.3 Conclusies ondersteuning

In de gesprekken en de enquête zijn concrete vragen naar ondersteuning naar voren gekomen die ook beleidsmatig relevant kunnen zijn. Deze worden hier per geadresseerde genoemd.

## Overheid

- De scholen zien een beperkte rol voor het Ministerie van OCW in het ondersteunen van scholen. Enkele schoolleiders geven aan dat het hen zou helpen als ze inzicht krijgen in de verdere onderwijsloopbaan van hun leerlingen. Als scholen gegevens over studiekeuze, later behaalde diploma's of schooluitval van de eigen oud-leerlingen ontvangen (en een vergelijking met totale cohorten), krijgen ze inzicht in de vraag hoe goed ze hun leerlingen hebben voorbereid op het vervolgonderwijs. Het ministerie van is in overleg met DUO en de Inspectie bezig om deze informatie voor scholen beschikbaar te maken.
- Een deel van de scholen is op zoek naar *critical friends*. Die vinden ze al deels bij collega-scholen via externe onderlinge visitaties. De onderwijsinspectie en de inspecteurs vervullen ook (deels) deze rol. Een school suggereerde dat de onderwijsinspectie de oude inspectiekringen weer in ere zou kunnen herstellen. Daarin zit een inspecteur samen met zijn of haar scholen om tafel en bespreken ze gezamenlijk lopende onderwerpen en knelpunten.
- Een aantal scholen betreurt de nieuwe (risicogerichte) manier van werken van de onderwijsinspectie, waarbij voornamelijk scholen die slechte resultaten boeken door inspecteurs worden bezocht. Scholen raken daarmee een regelmatige (goedkope) externe evaluatie van hun school kwijt.
- Een deel van de scholen en schoolleiders wist niet of het eindoordeel van de onderwijsinspectie over de kwaliteitszorg op hun school voldoende of onvoldoende was. Doelen die in het beleid zijn geformuleerd op basis van dit totaaloordeel zijn voor scholen in de praktijk ook niet herkenbaar. Tot een aantal jaren geleden werd dat overall oordeel opgenomen in het verslag dat scholen krijgen. De inspectie zou dit inzicht bij scholen relatief makkelijk kunnen vergroten door het totaaloordeel over kwaliteitszorg (naast de score per indicator) weer op te nemen in het verslag of op een andere wijze aan de scholen te communiceren.

## VO-raad

- Schoolleiders en besturen geven aan prijs te stellen op regelmatige geactualiseerde heruitgaves van Q5-materiaal via de communicatiekanalen van de VO-raad. De VO-raad beheert op dit moment al de 'erfenis' van het Q5-project, zoals de website [www.isisq5.nl](http://www.isisq5.nl). Het gaat daarbij niet zozeer om het introduceren van nieuwe informatie, maar om het thema op de agenda te houden. Op deze manier blijft besef en urgentie van kwaliteitszorg bij scholen levend.
- Scholen geven ook aan benieuwd te zijn naar aanpak en lessen van andere scholen rondom kwaliteitsbeleid. Dit zou ook door de VO-raad kunnen worden opgepakt, in combinatie met de meer algemene achtergrondpublicaties die in het Q5-project zijn ontwikkeld.
- De VO-raad sluit in haar informatievoorziening op het gebied van kwaliteitszorg al aan bij het werk van het steunpunt Zeer Zwakke Scholen en het project Vensters voor Verantwoording. Dat laatste project blijkt voor een aantal scholen in de cases die nog geen sterk ontwikkeld kwaliteitsbeleid hebben, een bruikbaar hulpmiddel om te voldoen aan de eisen aan externe verantwoording over resultaten.
- Bij een deel van de scholen is behoefte aan advies op maat door deskundigen met implementatie-ervaring op het gebied van kwaliteitszorg en aan partijen die externe onderlinge visitaties kunnen ondersteunen of organiseren. Zij zien een nuttige taak voor hun brancheorganisatie in het inzichtelijk maken van het bestaande aanbod op dit gebied. Deze informatie zou kunnen worden aangevuld met de interactieve mogelijkheid om ervaringen van collega-schoolleiders met adviseurs te delen.

## 6 Conclusies en aanbevelingen

In hoeverre zijn scholen in staat om kwaliteitszorg duurzaam vorm te geven? En wat hebben scholen nodig om de door de inspectie gestelde eisen op het gebied van kwaliteitszorg te halen? In dit hoofdstuk vatten we de belangrijkste bevindingen en aanbevelingen samen aan de hand van de onderzoeksvragen.

### 6.1 Conclusies

- *In welke mate voldoen scholen aan de eisen van de inspectie op het gebied van kwaliteitszorg?*

Iets minder dan de helft van de scholen scoorde bij de meest recente beoordeling van de onderwijsinspectie een voldoende op het aspect kwaliteitszorg. Tussen 2003 en 2007 is het deel van de scholen dat een voldoende kreeg gestegen van een derde tot meer dan de helft. Bijna alle scholen zijn aan de slag met kwaliteitszorg. Er zijn wel grote verschillen in het niveau waarop kwaliteitszorg in de scholen staat. Bij sommige scholen bestaat het kwaliteitsbeleid uit enkele enquêtes met weinig onderlinge samenhang of uit incidentele publicaties van veel cijfers die door een enkeling wordt gelezen. Andere scholen hebben daadwerkelijk een doelgericht, cyclisch, integraal en systematische manier van werken ontwikkeld om de kwaliteit van de school te onderzoeken en te verbeteren.

Scholen met veel leerlingen hebben volgens de inspectie vaker hun kwaliteitszorg op orde dan kleine scholen. De zogenaamde "eenpitters", scholen die bestaan uit een enkele vestiging met een eigen bestuur, scoren gemiddeld niet anders dan scholen die onderdeel zijn van een groot bestuur met veel scholen onder zich.

Schoolleiders zelf zijn positiever over hun kwaliteitszorg dan de onderwijsinspectie. 86% denkt dat hun kwaliteitszorg een voldoende krijgt van de inspectie. In werkelijkheid ligt dat percentage fors lager. Dit verschil met de daadwerkelijke oordelen kan liggen aan het feit dat een deel van de schoolleiders het 'totaaloordeel' over kwaliteitszorg niet kent. Ook zijn niet alle schoolleiders even goed op de hoogte van de indicatoren die de inspectie hanteert bij de beoordeling van kwaliteitszorg.

Alle gegevens wijzen op vooruitgang op het punt van kwaliteitszorg. De stijging op het aspect kwaliteitszorg in het laatste onderwijsjaarverslag is daarmee onderdeel van een breder waargenomen trend. Scholen vinden dat hun aanpak van kwaliteitszorg door de tijd verbeterd is en dat ze goed op weg zijn. Dat is ook het beeld dat de Inspectie van het Onderwijs schetst, al is deze kritischer over het bereikte niveau en wordt de kwaliteitszorg op een groot (maar afnemend) deel van de scholen nog als onvoldoende beoordeeld.

- *Welke omstandigheden, oorzaken en redenen geven scholen aan voor het opzetten van kwaliteitszorg? Welke kwaliteitszorgsystemen gebruiken scholen? Hoe krijgt kwaliteitszorg vorm in scholen, welke instrumenten zetten scholen in? Wie zijn erbij betrokken?*

Scholen zijn bewust aan kwaliteitszorg begonnen te werken vanuit enerzijds een eigen behoefte (sturing van de organisatie, verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs), anderzijds speelt externe druk een grote rol. Vooral de eisen die de inspectie aan de scholen is gaan stellen, hebben geleid tot een bewustwording in de scholen dat kwaliteitszorg een aspect van het onderwijs en de schoolorganisatie is waar aandacht voor zal blijven en waar men dus niet onderuit kan. De scholen die vooroplopen hebben over de jaren de meerwaarde van kwaliteitszorg ontdekt, waardoor externe druk een minder belangrijke rol speelt.

Het merendeel van de scholen heeft een eigen kwaliteitszorgsysteem ontwikkeld. Anderen hebben standaardmethodes aangepast aan hun eigen situatie, waardoor er veel diversiteit is wat aanpak en opzet van kwaliteitszorg betreft.

Bijna alle scholen maken gebruik van enquêtes onder leerlingen, ouders en docenten, ongeacht of ze vooroplopen of achterblijven qua kwaliteitszorg. De opbrengsten van tevredenheidsonderzoeken is bij de achterblijvers echter niet altijd duidelijk, doordat ze niet zijn ingebed in een doelgericht en systematische manier van werken. Bijna alle scholen gebruiken eindexamenresultaten en de IDU-gegevens als basis voor opbrengstanalyses. Eigen aanvullende data-analyse, cohortonderzoek en onderlinge visitaties zijn instrumenten die 'gevoerde' scholen inzetten.

Kwaliteitszorg is onderdeel geworden van het management en bestuur van scholen. De meerwaarde van kwaliteitszorg ligt voor deze groep vooral in de interne sturing van de schoolorganisatie, het verbeteren van de resultaten en de externe profilering van de school. Het bestuur is in de meeste gevallen betrokken, maar op afstand. De schoolleiding heeft het voortouw. Het draagvlak onder docenten varieert sterk tussen scholen en is vooral groot wanneer het zich afspeelt op het concrete vakniveau. De betrokkenheid van ouders en leerlingen bij kwaliteitszorg lijkt op basis van de casestudies op de meeste scholen niet sterk ontwikkeld, op een enkele uitzondering (voorloper) na.

- *Welke knelpunten komen scholen tegen bij opzet en uitvoering van kwaliteitsbeleid? Wat zijn succesfactoren voor de implementatie van kwaliteitszorg binnen scholen?*

Alle scholen kunnen bevorderende en belemmerende factoren benoemen die een rol spelen bij hun streven naar betere kwaliteitszorg. Opvallend hierbij is dat vaak dezelfde factoren worden genoemd die bij de ene school bevorderend uitwerken en bij een andere school belemmerend.

Een goed voorbeeld hiervan zijn de competenties van de schoolleiding; een sterke schoolleiding kan kwaliteitszorg enthousiasmerend en gestructureerd tot een vanzelfsprekendheid maken, terwijl een andere schoolleider er niet in slaagt kwaliteitszorg structureel in de school te implementeren. Dit vindt zijn weerslag in het ontbreken van wat in de Q5-evaluatie een "professionele schoolcultuur" heet, waarin zowel schoolleiding als docenten zijn gericht op leren, ontwikkeling en onderlinge verantwoording.

Het meten, verbeteren en borgen van het onderwijsleerproces is voor veel scholen het belangrijkste knelpunt. Dit ligt in het begin vaak ook gevoelig bij docenten, omdat deze zich ter verantwoording geroepen voelen. Een deel van de scholen is dan ook op zoek naar handvatten of instrumenten om hiermee aan de slag te gaan.

Verder zien we bij de achterblijvers in de cases een gebrek aan urgentie als belangrijk knelpunt. Zij zijn bezig met andere vragen of problemen. Een school die zeer zwak is geweest gaf aan dat pas door dat label de urgentie in de school kwam om te werken aan verbeteringen van opbrengsten, waardoor ze zich zijn gaan richten op kwaliteitszorg.

Tenslotte vinden veel scholen het lastig om planmatig en cyclisch te werken. Er zijn veel enquêtes en men kijkt scherp naar de eigen opbrengstgegevens. Lastiger is het om daarna deze gegevens te interpreteren en te vertalen naar concrete activiteiten in de organisatie.

Het feit dat een aantal factoren zowel positief als negatief uit kan werken is hoopvol: het is mogelijk een ontwikkeling in te gaan van negatief naar positief. Wel blijft er continu druk op de ketel nodig omdat kwaliteitszorg een aspect is dat anders door de drukte van de dagelijkse gang van zaken verwaarloosd kan worden.

- *Door welke oorzaken zijn scholen met onvoldoende kwaliteitszorg er niet in geslaagd om tot een voldoende score te komen op kwaliteitszorg?*

De vraag is waarom sommige scholen nu al wel slagen, waar anderen het niet lukt om kwaliteitszorg in hun school in te bedden. Op basis van de gesprekken kunnen we concluderen dat het voor een goed systeem van kwaliteitszorg allereerst van belang is dat men hier een aantal jaren tijd en menskracht in investeert. Het moet ten tweede in het begin voor alle belanghebbenden duidelijk zijn wat men onder kwaliteitszorg verstaat, waar men zich op wil richten en wat men op welk niveau van de organisatie als concreet einddoel en opbrengsten ziet. Een goede schoolorganisatie met een duidelijke verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden is een derde voorwaarde. De voorlopers in de cases hadden allemaal een 'trekker' die vanuit de directie kwaliteitszorg heeft opgezet.

Kritische factoren om systematisch te werken aan het (borgen van) de kwaliteit van leren en onderwijzen zijn de betrokkenheid van docenten en de koppeling van kwaliteitsbeleid aan personeelsbeleid en schoolontwikkeling door het bespreekbaar maken van de individuele en collectieve kwaliteitsontwikkeling. Daarnaast is het van belang dat er een verbinding wordt gelegd tussen de beleidscyclus van het management en het verbeteren van het onderwijsproces op vak- of sectorniveau. Dit wordt bijvoorbeeld vormgegeven door het bespreken van doelen en voortgang in teams of docentenvergaderingen, via individuele coachings- en opleidingstrajecten, of door secties of teams de verantwoording te geven over het verbeteren van de eigen resultaten.

- *Welke behoeften aan ondersteuning hebben VO-scholen om hun kwaliteitszorg op orde te brengen?*

Ruim driekwart van de scholen heeft de afgelopen jaren ondersteuning gekregen. Een grote meerderheid van 72% van de scholen heeft geen behoefte aan meer ondersteuning. Een kwart van de scholen heeft wel behoefte aan meer ondersteuning op het gebied van kwali-

teitszorg. De vraag naar ondersteuning richt zich vooral op uitvoeringsaspecten, zoals trainingen voor docenten, ondersteuning bij het verwerken en analyseren van gegevens en begeleiding en advies op maat voor de schoolleiding. Er is weinig behoefte meer in de sector aan algemene voorlichting. Deze meer technische vragen komen maar deels overeen met de bevinding van dit onderzoek, dat de meeste knelpunten rondom kwaliteitszorg samenhangen met de een versterking van de interne organisatie van de school, een professionele cultuur en onderwijskundig leiderschap. Het waarderingskader 2006 omvatte onder de noemer "voorwaarden voor zorg voor kwaliteit" de indicatoren sturing door de schoolleiding, een professionele schoolcultuur en betrokkenheid van personeel, leerlingen en ouders. Deze indicatoren maken geen deel meer uit van het huidige waarderingskader, maar zijn nog steeds essentiële voorwaarden voor het welslagen van kwaliteitszorg.

## 6.2 Aanbevelingen

- *Wat is nodig voor scholen om de door de inspectie gestelde eisen op het gebied van kwaliteitszorg te halen? In hoeverre zullen scholen de doelstelling 75% voldoende in 2012 halen?*

Alle gegevens wijzen op vooruitgang op het punt van kwaliteitszorg in het voortgezet onderwijs. De ontwikkeling van scholen die voorheen onvoldoende scoorden heeft de afgelopen twee jaar tot steeds meer voldoende oordelen van de inspectie geleid. De belangrijkste knelpunten om kwaliteitszorg goed in te richten, liggen op het vlak van schoolorganisatie, leiding en cultuur. Dit zijn geen knelpunten die eenvoudig of snel verbeterd kunnen worden. De voorlopers onder de bezochte scholen laten zien dat na verloop van een aantal jaren de omgang met en inbedding van kwaliteitszorg een vanzelfsprekendheid is geworden. Betrokkenen op alle niveaus weten niet beter en zien de voordelen en effecten van een gestructureerde en cyclische aanpak. Gezien deze is een geleidelijke verdere toename van het aantal scholen dat een voldoende scoort te verwachten.

Achterblijvers en scholen die recent verbeteringen in hun kwaliteitszorg hebben gerealiseerd, ervaren druk door de regelmatige externe beoordeling van hun kwaliteitszorg door de onderwijsinspectie. Het is van belang voor een doorgaande verbetering bij deze groep scholen dat de onderwijsinspectie aandacht blijft vragen voor kwaliteitszorg en zo de urgentie van het thema in deze scholen levend houdt. Dit zou versterkt kunnen worden door eisen op het gebied van kwaliteitszorg mee te laten wegen in het oordeel of een school zwak is. Zo wordt de druk op de groep achterblijvers om hun kwaliteitszorg op orde te brengen versterkt. Een andere mogelijkheid om de groep achterblijvers te stimuleren zijn selectieve interventies of ondersteuning.

Als we in de cases spraken over kwaliteitszorg was een deel van de schoolleiders – juist bij de achterblijvers – niet op de hoogte van de indicatoren. Meer aandacht voor de gehanteerde criteria kan voor de scholen als ordeningskader dienen. Ook is het wenselijk dat er weer een directe terugkoppeling naar scholen komt van het totaaloordeel op het aspect kwaliteitszorg.



- *Een aantal conclusies en bevindingen uit het onderzoek kunnen als directe aanbevelingen geformuleerd worden aan de Inspectie of de VO-raad.*

### **VO-raad**

Het project Vensters voor Verantwoording is voor veel scholen een handige kapstok voor een structurele aanpak van het afleggen van verantwoording. Het project stimuleert zo indirect achterblijvers om hun kwaliteitszorg wat betreft leerling- en oudertevredenheid vorm te geven en om helder resultaten te presenteren. Een voortzetting van dit project draagt bij aan het stimuleren van kwaliteitszorg.

Kleine scholen hebben gemiddeld vaker problemen met continue aandacht voor kwaliteitszorg. Het ontbreekt hen, zoals bij grotere scholen aan een noodzaak om zaken te formaliseren en te structureren. De VO-raad zou samenwerking op dit gebied van een aantal kleinere scholen in de regio kunnen promoten. Dit geldt bijvoorbeeld voor het stimuleren van peervisitaties voor deze doelgroep. Dit zou verder aangemoedigd kunnen worden via publicaties en bijeenkomsten.

Op veel scholen zijn directies en besturen goed bereikt en op de hoogte van kwaliteitszorg-beleid. Op dit niveau is er inderdaad een gedeeld (Q5) begrippenkader aan het ontstaan. Wat vaak ontbreekt is aandacht voor het bereiken van het middenmanagement, terwijl deze groep de verbinding zou moeten leggen tussen beleid en uitvoering. Aandacht van de VO-raad voor deze groep, bijvoorbeeld via gerichte studiedagen, zou dit knelpunt kunnen adresseren.

Hetzelfde geldt voor de evaluatie en borging van het onderwijsleerproces. Dit is op veel plaatsen een knelpunt in de kwaliteitszorg; het ontbreekt aan aanpakken en instrumenten om hiermee goed aan de slag te gaan. Advies, training of cursussen op dit terrein zouden door veel scholen gewaardeerd worden.

### **Inspectie**

Een deel van de schoolleiders is nog niet goed op de hoogte van de indicatoren of van de beoordeling van kwaliteitszorg op hun school. De scholen krijgen van de inspectie een overzicht van resultaten per criterium en niet op het gehele aspect kwaliteitszorg. Het verdient aanbeveling om te zorgen voor transparantie en weer een overallscore voor het aspect kwaliteitszorg te publiceren en aan scholen terug te koppelen.

De indicator 'kwaliteit borgen van het onderwijs op het gebied van actief burgerschap en sociale integratie' wordt unaniem door de scholen afgedaan als een vreemde eend in de bijt waar ze weinig mee kunnen. Het verdient dan ook aanbeveling deze indicator een andere plaats te geven in het waarderingskader. Ook stellen veel scholen prijs op een toelichting welke elementen van belang zijn in de beoordeling van deze indicator.

Algemeen bijzondere scholen met een eigen onderwijsvisie geven aan moeite te hebben met het keurslijf van het algemene waarderingskader. In dat waarderingskader is echter veel ruimte voor eigen keuzes van de school. Een betere dialoog tussen Inspectie en deze groep scholen kan deze ervaringen wellicht bij elkaar brengen.

Vanaf 2008 is de inspectie overgestapt op risicogestuurd toezicht. Hierdoor worden niet alle scholen meer bezocht. Sommige scholen vinden dit een gemis omdat ze de Inspectie als

een inhoudelijk goed ingevoerde *sparring partner* zien. Directies van deze scholen hebben behoefte aan meer steun van en contact met de inspectie.

Het reguliere schooltoezicht vormde een externe druk op scholen hun kwaliteitszorg op orde te hebben. De aandacht voor kwaliteitszorg is grotendeels gevoed door die externe druk van de Inspectie. Nu deze druk wegvalt bij scholen die hun resultaten goed op orde hebben, zou de urgentie voor kwaliteitszorg kunnen afnemen.

Dit gaat zeker op voor de groep scholen die hun kwaliteitszorg nog altijd onvoldoende op orde hebben maar wel voldoende resultaten halen. Gerichte interventies (steun) en externe druk, bijvoorbeeld regelmatig toezicht op of benchmarking van de kwaliteitszorg, zijn noodzakelijk om de aandacht voor de voorwaarden voor kwaliteit bij alle scholen op een hoger niveau te brengen.

## **Bijlagen:**

**Bijlage 1 Caseverslagen**

**Bijlage 2 Vergelijking van indicatoren 2003-2009**

**Bijlage 3 Onderzoeksverantwoording**



## **Bijlage 1 Caseverslagen**



## Case 1 School HAVO/VWO

Deze kleine school voor havo en vwo is volgens de conrector *“van een kleine klompenschool verworden tot bijna zwarte school”*. Deze school is een zorgschool, is al 10 jaar actief met sociaal team, signalering en zorg voor probleemleerlingen. De school heeft een achterstandspositie op het gebied van kwaliteitszorg.

Gesproken is met:

1. conrector van de school
2. groep leerlingen (3) van klas 4, 5 en 6
3. groep docenten (4)
4. ouder en voorzitter MR

### 1 De feiten

#### 1.1 De school: achtergrond

School scoort slecht op de eindexamenresultaten van hun leerlingen. Zitten ook veel leerlingen op school die eigenlijk op vmbo hadden moeten zitten. Het gemiddelde cijfer per vak is relatief laag, ook in de tijd en in vergelijking met andere scholen. Men moet hier structureel iets aan doen; traject gestart om aantal docenten aan te pakken, de cijfers moeten echt omhoog.

Sinds twee jaar hebben ze organisatorische onderverdeling veranderd van bovenbouw-onderbouw met twee conrectoren in een indeling in vier teams met teamleider die ook deels docent is; soort bezuiniging en verdeling van lasten. Dit is nog niet helemaal uitontwikkeld. Het is de bedoeling dat kwaliteitsplan van papieren stuk gedragen wordt door de docenten en MT; het wordt besproken in teamoverleg. Moet een levend stuk zijn. MR is bij betrokken, docenten leveren stukjes aan. Eindproduct komt van de conrector.

#### 1.2 Historie kwaliteitszorg

Start van aandacht voor kwaliteitszorg ligt 4 jaar geleden, Inspectie kwam toen op bezoek. De school merkte dat de Inspectie graag wilde zien dat men met kwaliteit bezig was. Een andere reden was volgens de MR het aantreden van de nieuwe rector. Daarvoor had men heel lang een charismatische rector, die de boel bijeen hield en men deed het toen als school goed. Het was een blanke middenklasse school met redelijke resultaten. Momenteel gaat het een stuk slechter en zit er twee punten verschil tussen schoolonderzoek en landelijk schriftelijk. Men heeft het INK model gekozen, maar afgeslankt aan wensen en eisen van de school: besluit, middelen, strategie, opbrengst, bijstellen etc. Door slechte prestaties van leerlingen is er veel aandacht voor toetsen en normering.

Het effect van deze aandacht voor kwaliteit is momenteel nog moeilijk te meten. Er kwam geen weerstand op, maar de school is tegelijkertijd bezig met een reorganisatie naar 4 teams; de teamleiders hebben nog coaching nodig, er is wel weerstand tegen deze reorganisatie.

Op deze school was men er, wat zorg betreft, wel heel vroeg bij. Zij krijgen daar veel complimenten voor. Ze werken met cyclisch kwaliteitsplan met kwaliteitsmatrix van alle documenten en taken die men in de tijd moet leveren. Dit is een vertaling van de plannen in de

tijd. Jaarplan is opgesteld met de INK methode en is zowel jaarverslag als jaarplan voor volgend jaar. Ze zorgen ervoor dat dit niet te dik wordt; max. 20 pp, moet echt werkdocument zijn. Tijdens het jaar worden er nieuwe punten bijgeschreven.

### **1.3 Opzet kwaliteitszorg**

Het kwaliteitszorgplan is een cyclisch INK model. De ouders, leerlingen, docenten en brugklassers worden om de 2 jaar bevroegd per enquête die 'bewerkt' wordt van kwaliteitsscholen.nl. Na afloop worden de resultaten besproken en vergeleken met andere jaren en scholen, veel is positief (zonnetje). Een wolkje was de veiligheid om de school; locatie is eindstation in de wijk, geen vluchtroute, sociaal zwakke wijk, niet veilig.

Sinds vorig jaar begonnen met een schooleigen denktank 'taal en rekenen', is aandachtspunt in alle lessen. Ook verloedering in taalgebruik bij leraren. Taal en rekenen worden als vak algemene vaardigheden in de brugklas gegeven. Op de basisschool zijn die vakken niet volledig geautomatiseerd.

Ze hebben geen ondersteuning nodig op het gebied van kwaliteitszorg. Integendeel, er is verzet tegen bureaus die de situatie niet kennen. Docenten zeggen 'we zijn niet achterlijk', we kunnen dit zelf wel. Bureaus zijn ook te duur. Ze hebben eigen denktank ingesteld; kwaliteitszorg moet iets worden van iedereen.

## **2 Meningen over kwaliteitszorg**

### **2.1 De directie (conrector: portefeuillehouder kwaliteitszorg)**

Voor haar zelf geeft kwaliteitszorg meer grip op de situatie. Het is nu mogelijk om over resultaten te praten, je kan mensen erop aanspreken. Het is wel lastig hoe er geoordeeld wordt door externe partijen. Het Schiedamse Steunpunt Onderwijs waardeert hun werk op het gebied van zorg erg terwijl de onderwijsinspectie alleen naar de examencijfers kijkt om te zien of ze zwak zijn of niet.

Zij geeft hun kwaliteitszorg zelf een voldoende maar zegt erbij dat sommige medewerkers dat nog niet vinden. Speerpunt nu is toetsen en normering, de resultaten moeten drastisch omhoog.

Scholen zijn volgens de conrector vogelvrij. Ouders en leerlingen shoppen. Als slechte leerlingen eenmaal op school zitten, krijg je ze er niet meer van af. Een groot deel van hun havo leerlingen zou eigenlijk naar vmbo moeten. Leerlingen werken niet, zijn lui. Het is heel lastig dit te veranderen.

#### *Enquêtes*

Rol leerlingen; eens per 2 jaar ontvangen zij een enquête. De leerling-raad stort om het jaar in omdat ze niet actief willen zijn na schooltijd. Er zitten wel leerlingen in de MR. Daarnaast heeft iedere leerling een mentor en er zijn ook altijd teamleiders of conrector waar men terecht kan.

Docenten vullen ook elke 2 jaar een enquête in; de resultaten zijn niet zo bruikbaar; je weet al wat er uitkomt. Meestal goede uitkomsten,



## 2.2 De docenten

De docenten geven aan maar deels zicht te hebben op activiteiten op het gebied van kwaliteitszorg. Men noemt het project taal en rekenen voor de brugklas, in de 2e en 3e klassen zijn er bijlessen voor Nederlands, wiskunde en Engels. Er wordt veel aan bijspijkeren gedaan, zorgen dat leerlingen niet te zwak worden.

De school doet veel op het gebied van zorg, voor dyslecten, asperger, pdd-nos etc. De school was voorloper met beleid voor dyslecten. Door die traditie komen er ook nu veel zorgleerlingen naar de school toe. Misschien wel teveel. "Het feit dat we een zorgschool zijn, werkt in ons nadeel. Dan krijg je van de inspecteurs strenge beoordelingen, zij kijken naar de prestaties en rendementen in de uitstroom, niet naar de instroom. Bovendien geven ouders aan dat ze hun goede kind naar een andere school sturen maar het zorgkind naar ons".

Een jaar geleden zijn de functioneringsgesprekken gestart. Een aantal docenten heeft inderdaad al een gesprek gehad, een aantal niet. De reacties hierop zijn divers.

### *Betrokkenheid docenten bij kwaliteitszorg*

De school is vooral bezig met een interne reorganisatie en niet zozeer direct met kwaliteitszorg. Met de nieuwe structuur is de besluitvorming niet transparanter geworden. Er worden ook geen duidelijke beslissingen genomen. Vroeger was er een plenaire vergadering, waar alle docenten konden stemmen. Nu vinden discussies plaats binnen de teams, op maandelijkse themadagen. En onderwerpen worden over teamvergaderingen verdeeld. Je zou terugkoppeling moeten krijgen van wat er is besproken en besloten in andere teams, over zaken die iedereen aangaat. Maar dat hoor je niet van elkaar terug. Er is wel een jaarlijkse digitale docentenenquête. Jaarverslagen krijgen ze digitaal opgestuurd. Maar het wordt niet echt gelezen, "je werkt er ook niet echt mee als docent. Dus minder relevant. We werken wel met de schoolwerkplannen".

In een van de teams is over kwaliteit gesproken. Er is een kwaliteitsboekje gekomen, en er zijn regels voor leerlingen opgesteld. Er ligt een schoolplan en elk jaar een jaarplan gekoppeld aan het jaarverslag van het jaar daarvoor. De MR wordt daarbij betrokken, bij schoolplan en jaarplan. En er zijn schoolwerkplannen, die gebruikt men als docent. Er zijn heel veel goede plannen en projecten, maar het is lastig om het tot een geheel te smeden. Bijvoorbeeld de steunlessen voor zwakke leerlingen en het project om de algemene vaardigheden van alle leerlingen te verbeteren. Er zijn ook nog andere projecten. Daar zit nog weinig verbinding tussen.

## 2.3 De leerlingen

De leerlingen zijn niet erg op de hoogte van kwaliteitszorg. Er wordt hen ook niet veel gevraagd. "We worden wel eens gevraagd hoe tevreden we zijn, in de brugklas voor het laatst. Mijn ouders hebben wel eens meegedaan aan een tevredenheidonderzoek". Volgens de leerlingen is de communicatie tussen leerlingen en docenten op deze school slecht.

De sfeer op school is wel goed, de leerlingen voelen zich veilig. "Pesten gebeurt wel, net als overall, maar niet heel erg. Het is hier wel wat chaotisch, soms niet goed geregeld"

De leerlingen zijn ook ontevreden over facilitaire zaken als studieruimte en de bibliotheek. Ze weten dat er veel problemen zijn op school met leerling-cijfers, minder leerlingen, veel allochtone instr\*oom. Er zijn veel scholen hier, veel concurrentie. De school wordt steeds meer een zwarte school. Ook daalt het slagingspercentage (70 en 80 procent). Dat komt

deels door de leerlingen zelf, die zijn best lui. Maar ook deels door de docenten, die zijn niet gemotiveerd, volgens de leerlingen.

#### **2.4 De ouders/MR**

De conrector is begonnen met het opzetten van een kwaliteitssysteem na een waarschuwing van de inspectie. "Haar documenten zijn top, zitten goed in elkaar, zijn helder". Daarmee is een eerste slag behaald. Je ziet dit nog niet terug in de resultaten; daar moet tijd overgaan.

Veel docenten lezen het niet of kunnen het niet implementeren. Het is nog niet echt geland in de organisatie. Men is zich alleen bewust van de slechte eindresultaten. Niet van andere aspecten. Wat ontbreekt nog is committent van docenten. Een andere beperking is financieel; te weinig geld om goede docenten aan te kunnen nemen. Een derde beperking is het ontbreken van dwingend leiderschap van de rector: docenten doen sommige dingen gewoon niet. Ze zijn niet gewend aan hiërarchie en het ontbreekt op veel punten aan iemand die beslissingen neemt. Een verdere beperking is dat leerlingen en ouders weinig betrokken zijn de school of zich in willen zetten buiten schooltijd. De school was vroeger een sociale school met een zachte hand. Nu moet men steeds meer opvoeden en discipline invoeren.

Sommige mensen willen bij de nieuwbouw een kleinere school worden met een strikt toelatingsbeleid gebaseerd op hogere CITO scores. Aan de andere kant zijn er ook plannen om wellicht een vmbo poot op te zetten met mavo en/of kader. Men zit nu nog midden in de organisatieverandering van rector bovenbouw/onderbouw naar vier teams met eigen teamleiders. Dit is nog niet goed doorgevoerd. Doordat men in een tussenfase zit, worden ook de kwaliteitszorgplannen van de conrector niet gedragen; men is afwachtend.

Meerwaarde: de school is een zorgschool en als dusdanig een 'good practise' voor andere scholen. Men veel aan, bijles, examentraining. Men heeft veel expertise opgebouwd in omgaan met kinderen met adhd, dyslexie, autisme etc.

#### **2.5 Meerwaarde kwaliteitszorg**

Kwaliteitszorg speelt nog niet bij iedereen op deze school een rol. De meerwaarde hier ligt er in dat de conrector grip krijgt op de zaken en er goede beleidsdocumenten zijn gekomen. Kwaliteitszorg en met name een slecht oordeel van de Inspectie werkt hier soms als stok achter de deur om zaken te bespoedigen. Op het gebied van zorg, heeft deze school een naam hoog te houden.

### **Samenvattend**

Kwaliteitszorg is op papier redelijk geregeld op deze school. Het is echter niet gedragen door het hele docentencorps. Organisatorisch moet er nog veel gebeuren op school voordat er structureel aan kwaliteitszorg gewerkt kan worden. De school is qua prestaties van leerlingen (en van docenten) zwak en dit vraagt alle energie en aandacht.

## Case 2 School VMBO/HAVO/VWO

Deze school heeft volgens de onderwijsinspectie progressie gemaakt in haar kwaliteitszorg. Oordeelde de inspectie op dit aspect in 2003 nog onvoldoende, in 2006 was het oordeel positief. De schoolleiding geeft overigens aan dat zij al ruim tien jaar voldoende of goed hebben gescoord op dit kwaliteitsaspect, en dat het bestand van de inspectie op dit punt niet klopt.

Gesproken is met :

- 1 het lid van de centrale directie van de school die kwaliteitszorg in portefeuille heeft en de managementassistent kwaliteitsbeleid
- 2 met enkele docenten die tevens actief zijn in medezeggenschap
- 3 met ouders die lid zijn van de ouderraad
- 4 met een lid van het CvB van het overkoepelende bestuur
- 5 Met twee leerlingen van het leerlingenparlement CAN (achteraf per mail en telefoon)

### 1 Kwaliteitszorg: de feiten<sup>1</sup>

#### 1.1 De school: achtergrond

Deze school is een grote school met ongeveer 2400 leerlingen in het voortgezet onderwijs: vmbo, havo en vwo gelegen in een randstedelijke omgeving. De school maakt deel uit van een overkoepelend bestuur voor 19 scholen in de regio, dat op afstand met een bestuursbureau functioneert. De school beschikt over drie moderne gebouwen op enkele honderden meters afstand van elkaar. Hoewel het een grote school is, is de school kleinschalig opgebouwd met verscheidene afdelingen en mentoren.

#### 1.2 Historie kwaliteitszorg

Deze fusieschool is ontstaan in 1995, en heeft vanaf dat moment al kwaliteitszorgbeleid, zowel intern als extern, hoog in het vaandel staan. Kernwoorden zijn vanaf toen kwaliteitsdenken, PDCA, INK en ketenverantwoordelijkheid. Dat gaat samen met horizontale verantwoording en samenwerking met bedrijven, afnemend onderwijs (MBO, HBO en universiteiten), opleidingsscholen, kenniscentra, en het basisonderwijs. De schoolorganisatie is de afgelopen 5 jaar wel sterk veranderd. De oude afdelingsleiders zijn nu afdelingsdirecteuren geworden, die integraal verantwoordelijk zijn voor personeel, financiën en onderwijs in hun afdeling. Er zijn negen afdelingen, variërend in grootte van 10 tot 30 docenten.

#### 1.3 Opzet kwaliteitszorg

Er is geen apart kwaliteitbeleidsplan. Dit onderwerp is integraal onderdeel van het schoolplan en verweven in de planning- en controlecyclus van de school. De school verweeft bewust aandacht voor kwaliteitszorg in het personeelsbeleid, onderwijsbeleid en financieel beleid, om te voorkomen dat kwaliteitszorg een vreemd en losstaand onderwerp is. Het moet een tweede natuur worden, in de vezels van al het personeel zitten.

---

<sup>1</sup> Informatie afkomstig uit interviews, enquête, materiaal school en internet

De school onderneemt alle mogelijke activiteiten op het gebied van kwaliteitszorg. Op de website van de school staat een uitgebreid verslag over onderwijsrendement en over meetbare en niet-meetbare resultaten. Alle beschikbare cijfers van de onderwijsinspectie worden systematisch doorgenomen en vergeleken met het landelijke beeld. Ook zijn er cijfers uit een eigen cohort-onderzoek, dat de school zelf heeft opgezet en uitvoert.

#### *Cohortenonderzoeken*

Via 'cohortenonderzoeken' worden studieprestaties van leerlingen op de school en tijdens vervolgstudies gevolgd. Zo wordt elk jaar aan het begin van leerjaar 3 een balans opgemaakt. Een ander cohortenonderzoek heeft het rendement onderzocht van zittenblijven, opstroom en afstroom van leerlingen die in 2000, 2001 en 2002 in leerjaar 1 instroomden. De school heeft ook de schoolloopbaan van de leerlingen van 5-havo en 6-vwo van de lichte 2000-2001 geanalyseerd. De decanen van de havo/vwo-bovenbouw gaan na een half jaar na hoe de studie van de leerlingen in het vervolgonderwijs verloopt.

#### *Beoordeling inspectie*

Tijdens het jaarlijks onderzoek in 2006 heeft de inspectie geconstateerd dat deze school een goed systeem van kwaliteitszorg heeft. In het rapport wordt met nadruk gewezen op de vele projecten, waarmee het aan de weg timmert (opleidingsschool, technasium, BO/VO-project etc.). De resultaten liggen volgens de inspectie over vrijwel de hele linie op een gemiddeld niveau en zijn door de jaren heen zeer stabiel.

## **2 Meningen over kwaliteitszorg**

### **2.1 De directie (portefeuillehouder kwaliteitszorg)**

De school kiest voor een pragmatische aanpak op het gebied van kwaliteitszorg. Men probeert de neiging om met veel nieuwe onderwerpen te komen te onderdrukken en te kiezen voor een goede implementatie, zodat je tijd hebt om rustig resultaten te vergelijken. Uitgangspunten zijn bewaking van het rendement, de onderwijstijd en de tevredenheid van verschillende partijen.

De sturing op het onderwijsleerproces vindt plaats via een gesprekkencyclus. Sinds een jaar of zes wordt er gewerkt met 180 of 360 graden feedback, er zijn lesbezoeken door collega's en elke docent heeft een digitale POP en een PAP (persoonlijk activiteitenplan). Gegevens worden uit in een functioneringsgesprek. De precieze invulling verschilt per afdeling.

De school onderscheidt drie onderdelen die samen kwaliteitszorgbeleid vormen:

- 1 De pdca-cyclus in de school, en de (bestuurlijke) relatie bestuur – directie – rest van de school
- 2 Enquêtes / tevredenheidsonderzoeken
- 3 Communicatie over kwaliteit

#### *PDCA-cyclus*

Sinds begin 2008 valt de school onder een fusiebestuur. De centrale directie maakt een managementcontract met het bestuur, met daarin prestatie-indicatoren en streefcijfers voor het komend jaar en de toekomst. Dat varieert van aantal inschrijvingen, personeelsontwikkeling tot lesuitval per afdeling, opbrengstenkaart en eindexamencijfers per vak en

personele en financiële gegevens. Aan de hand van dit managementcontract (macon) maakt de school drie maal per jaar een managementrapportage (marap), die de basis vormt voor een gesprek tussen cd (centrale directie) en bestuur. De cd krijgt haar input van afdelingsdirecteuren, administratie, projectleiders en afdeling financiën. De afspraken in de macon worden in dialoog tussen bestuur en cd opgesteld. Het bestuur stelt ment name een aantal 'harde' prestatie-indicatoren op, de cd voegt ontwikkelindicatoren toe. De cd doorloopt deze pdca-cyclus ook met de afdelingen. Dat is in de plaats gekomen van andere beleidsdocumenten. Tweemaal per jaar stellen de afdelingsdirecteuren een marap op, die ze bespreken met de voorzitter van de centrale directie. Input daarvoor leveren de jaarplannen en het verslag over de onderwijskwaliteitszorg en het rendement (uitgesplitst per afdeling) dat de cd opstelt. In dat verslag staan alle instroom-, doorstroom- en uitvalgegevens, vertaald naar het niveau van de afdelingen, aangevuld met de resultaten van een eigen doorlopend cohort-onderzoek. Daar is de school in 2001 mee begonnen, om zicht te krijgen op patronen en harde gegevens te hebben om te zien wat de effecten zijn van beleidsveranderingen. En het is mogelijk om jaarlijks de 'prestaties' van afdelingen aan de afdelingsdirecteuren te kunnen geven.

Het doorlopen van deze cyclus kost wel veel tijd en zou wellicht iets minder intensief kunnen. Maar deze manier van werken garandeert wel dat er cyclisch wordt gewerkt. Betrokken worden gedwongen te focussen op de dingen die ze zouden doen. En het vraagt van de directie om de indicatoren te vertalen naar de rest van de organisatie. Als voorbeeld geeft de school de invoering van de maatschappelijke stage. Doordat dit een punt in de macon is, vraagt de cd de afdelingsdirecteuren hoe de stand van zaken is. Op deze manier krijgt de directie – die ver van de werkvloer is verwijderd – een goed beeld en worden de afdelingsdirecteuren gestimuleerd en geactiveerd om algemene voornemens uit te voeren. De managementrapportages vervangen jaarverslagen (evaluatieverslagen). Ook kan de school nu volstaan met een jaarplan van drie kantjes. Zo wordt een wildgroei aan documenten voorkomen.

### *Enquêtes*

De school heeft een tienjarenplan, een overzicht met welk jaar welke enquête wordt gehouden. Gemiddeld wordt er om de 2 à 3 jaar een ouder-, leerlingen- en medewerkers-enquête gehouden om per afdeling de tevredenheid over de school te meten. Daarnaast voert de school nog een onderzoek uit onder leerlingen die instromen, over de overgang basisschool – VO.

De uitkomsten worden vertaald in acties. De afdelingsdirecteuren bekijken de resultaten en vertalen die in hun jaarplannen. Daarnaast komt er na elke enquête een nieuwsbrief uit. Na de recente leerlingenenquête is er bijvoorbeeld een samenvatting van 4 a4tjes aan alle leerlingen verstrekt. Ook zijn de resultaten besproken in het leerlingenparlement, de ouderraad en in alle teams. Alle enquêtes kennen een hoge respons, van meer dan 90% bij de leerlingen tot ongeveer driekwart onder het personeel.

Daarnaast is er voor het personeel een nieuw traject gestart vorig jaar, *Investors in People*, waarbij ook enquêtes en gesprekken de basis vormen voor verbeteringen in het personeelsbeleid. Ook dat komt terug in de jaarplannen van de afdelingen. In de enquêtes benchmarkt de school ook de tevredenheid van partijen over immateriële, niet-meetbare aspecten, zoals zorg, begeleiding, onderwijsleerproces, contacten, sfeer of kantine.

### *Communicatie*

De school heeft een breed pakket van communicatiemiddelen. Er zijn een aantal nieuwsbrieven per jaar, er is een brochure en voorlichtingsfolder voor toekomstige leerlingen, er is de schoolgids en een jaargids "Ins&Outs" voor alle leerlingen. Daarin staan adressen, afspraken, agenda en veel informatie over alle aspecten van en activiteiten in de school. De school probeert via deze communicatiemiddelen aan ouders te vertellen wat ze belangrijk vindt. En de school maakt zo haar kwaliteiten zichtbaar op een manier die leeft bij de 'stakeholders'.

## **2.2 De docenten<sup>1</sup>**

Docenten zijn betrokken bij kwaliteitszorg, al verschilt de invulling per afdeling. In elke afdeling worden cijfermatige overzichten en uitkomsten van enquêtes in ieder geval in de onderwijscommissie besproken en bewaakt. Schoolbrede zaken rond kwaliteitszorg komen in MR terecht. Zowel schoolplan als tevredenheidonderzoek worden in de MR besproken. De schoolleiding voegt dan een overzicht met kernpunten toe waarop zij zich willen gaan richten. Bijna elke docent doet mee aan het medewerkerstevredenheidsonderzoek. De communicatie over nut en noodzaak hiervan is tegenwoordig beter. De terugkoppeling van de resultaten kan echter nog beter. Er wordt wel iets meegedaan. Niet zoveel als met de leerling-enquête. Daar wordt sneller op gereageerd omdat er druk achter zit van de ouders en de ouderraad. Een dergelijke enquête is op zich wel gemakkelijk en snel, je kan veel mensen bereiken. Het voelt wel als verplichting: leerlingen moeten in de klas en docenten bijvoorbeeld aan het begin van een vergadering dit invullen.

Hoe zit het met de kwaliteitszorg van het leerproces? Eigenlijk alleen als het niet goed gaat. Dan komt er coaching. Het komt ook ter sprake in een functioneringsgesprek en het komt ook via leerlingen naar buiten. Nieuw is het gebruik van CITO VAS voor voortgezet onderwijs; al eerder CITO in groep 7 en 8, nu ook in jaar 1 en 2 VO op gebied van taal, rekenen, Engels.

Men heeft het hele pakket aan zorgmaatregelen voor leerlingen met rugzakje, dyslexie etc. Dit is heel goed geregeld op deze school. Het ligt niet bij docenten maar bij het ZAT zorgteam; je kunt als docent heel makkelijk doorverwijzen binnen de school naar remedial teachers of (ortho)pedagogen. Dit verlicht het werk van docenten.

Het eindoordeel kwaliteitszorg van docenten ligt gemiddeld op 7,5 omdat alles goed en helder is georganiseerd, goede faciliteiten ook voor MR, leerlingen voelen zich op school thuis, maar ze zijn er nog niet. De resultaten van kwaliteitszorg worden o.a. nog te weinig bekend gemaakt.

## **2.3 De leerlingen**

Leerlingen hebben op deze school een leerlingenparlement. In het parlement zitten ruim 60 vertegenwoordigers van de klassen. Het parlement kiest een ministerraad die regelmatig met de directie overlegt. Alle vergaderingen zijn openbaar en er wordt ook jaarlijks een referendum over nieuwe plannen gehouden.

---

<sup>1</sup> De docenten die we in dit onderzoek gesproken hebben zijn allen ook actief in de medezeggenschapraad.

De leerlingen met wie gesproken is, zijn lid (geweest) van het leerlingenparlement en weten daarom veel van kwaliteitszorg op school. Zij denken dat 'gewone' leerlingen daar niet veel mee te maken hebben. Als lid van het leerlingenparlement wordt men betrokken bij de leerlingen-enquêtes; bij het opstellen van de vragen. Na afloop worden de resultaten doorgesproken en wordt de leerlingen ook om advies gevraagd: hoe zouden jullie dit oplossen?

De leerlingen worden niet elk jaar om hun mening gevraagd via een enquête: dan worden ze teveel belast. De leerlingen merken dat er iets gedaan wordt met de uitkomsten. Deze worden direct en meestal goed opgelost. Bijvoorbeeld toen er problemen waren met de fietsenstalling. Ook toen er in het verleden problemen waren met de gele kaarten (telaat briefjes) omdat die niet eerlijk werkten, is dit aangepakt en opgelost met een inlogstelsel. De leerlingen van 't Can vinden dat ze zeer serieus genomen worden door de school. Tweemaal per jaar hebben ze een gesprek met de rector. Als er iets tussendoor een probleem is, dan kunnen ze zo bij hem binnen stappen en dit bespreken. Er wordt echt naar hen geluisterd.

Deze twee aspecten zijn kenmerkend voor de positie van leerlingen ten aanzien van de kwaliteitszorg: ze worden serieus genomen als gesprekspartner en er wordt concreet en zichtbaar iets gedaan met verbeterpunten.

#### **2.4 De ouders**

De ouderraad is goed op de hoogte van de diverse plannen rond de school en kwaliteitszorg. Er is een cultuur waarin de ouderraad al vroeg wordt betrokken bij het opstellen van plannen. Daarnaast stelt de ouderraad door het jaar heen regelmatig kritische vragen over diverse onderwerpen, zoals lesuitval, schoolboeken, fietsenstalling en systematische klachten over individuele docenten.

De afgelopen 10 jaar is de kwaliteitszorg sterk in ontwikkeling. Sinds 3 jaar is ook zeker de overlegstructuur en deelname van ouders bij schoolbeleid versterkt. Dat komt door de directie van de school, de cultuur. Er is ook een duidelijke rolverdeling, de directeur die kwaliteitszorg doet, heeft ook communicatie in zijn portefeuille. De communicatie is ook open en zorgvuldig. De school is laagdrempelig, er is goed contact met directie. De directie gebruikt de ouderraad als proefveld, om concepten en ideeën te bespreken. Ouder-enquêtes werken goed, die worden door veel ouders ingevuld. En men heeft gezien dat er met de mening van ouders ook iets wordt gedaan.

Belangrijke aspecten van kwaliteitszorg zijn voor ouders veiligheid, zorg, voeding, alcoholbeleid, pestprotocol. Deze onderwerpen worden in de deelmedezeggenschapsraden besproken. Vorig jaar heeft de ouderraad samen opgetrokken met school rondom de invoering van gratis schoolboeken.

Verbeterpunten op het gebied van kwaliteitszorg zijn volgens de ouders nog steeds veel tussenuren, uitval van lessen en het boekenpakket. Maar de ouders hebben niet de indruk dat de school hier veel aan kan doen.

De ouders in de ouderraad geven de school voor kwaliteitszorg als cijfer een 8min, omdat een aantal zaken (zoals de drie locaties, dat de school niet mag uitbreiden, het boekenpakket) nog niet ideaal zijn.

## **2.5 Het bestuur**

Volgens het bestuurslid is het succes van de school op het gebied van kwaliteitszorg door een aantal factoren te verklaren:

- 1 rustige omgeving
- 2 stabiele leerlingaantallen
- 3 schoolleiding heeft energie en mensen over voor onderwijsontwikkeling
- 4 lid directie is stimulerende expert die meer van kwaliteitszorg weet dan Inspectie van het Onderwijs
- 5 op tijd begonnen met kwaliteitszorg; bewustwording kost paar jaar

Op deze school wordt de kwaliteitszorg echt gemonitord, men zit er bovenop. Kwaliteitszorg wordt niet vanuit het bestuursbureau over alle 19 scholen van bovenaf ingevoerd. De school heeft zelf het initiatief genomen omdat de schoolleiding dit een belangrijk onderwerp vond en een instrument om mee te sturen. Kwaliteit is vast onderdeel van het managementoverleg geworden. Het bestuur speelt daar geen actieve rol in.

Wel worden vanuit het bestuur de docenten, ouder- en medewerkers enquêtes uitgezet, om vergelijkbaarheid tussen scholen te realiseren. Het CvB sluit ook jaarlijks een managementcontract af met de directies van de individuele scholen waar aspecten van kwaliteitszorg in opgenomen kunnen worden. Hierin staan vereisten aan leeropbrengsten, zoals maximaal 0.5 verschil in cijfers voor schoolonderzoek versus centraal schriftelijk. Ook wordt per leerlijn naar de cijfers gekeken; het gemiddelde mag niet onder 6 komen.

## **3 Meerwaarde kwaliteitszorg**

Alle stakeholders zijn gevraagd naar de meerwaarde van kwaliteitszorg of wat levert het je op?

De antwoorden liggen op het gebied van bewustwording, resultaatgerichtheid, betrokkenheid en pr:

- 1 Gerichter werken aan problemen; meer resultaatgerichtheid, bewustwording, zicht op de eigen kwaliteit en op verbeteringen.
- 2 Veel betrokkenheid bij de school; van ouders, docenten, leerlingen
- 3 Het is mogelijk voor de school om de buitenwacht een goed beeld te geven: "Het is een gouden PR instrument als je harde cijfers kan laten zien. Je kunt eerlijk zijn en op basis van feiten verantwoording afleggen".

## **4 Tips over kwaliteitszorg voor andere scholen**

We hebben alle respondenten gevraagd naar tips die zij vanuit hun eigen successen zouden willen doorgeven aan andere scholen.

- 1 Kwaliteitszorg en kwaliteitsdenken moeten bij alle geledingen in de school op de agenda staan. Het moet integraal onderdeel zijn van het schoolbeleid, ermee verweven zijn
- 2 Maak een lid van de centrale directie die er affiniteit mee heeft verantwoordelijk voor kwaliteitsbeleid. Geef die ook ondersteuning van een medewerker kwaliteitsbeleid. Je moet deskundigheid echt organiseren, er in investeren
- 3 Je moet je eigen pdca-cyclus en daarmee je organisatie op orde hebben, zowel naar het bestuur als naar de afdelingen.



- 4 Duidelijke communicatie en daar veel tijd voor nemen. Essentieel is dat je alles wat je doet zichtbaar maakt. Je moet uitkomsten en actiepunten vertalen naar een herkenbaar, concreet niveau. En dat op een leesbare manier, die aansluit bij alle partijen in en om school. De school investeert ook in communicatie, een goede e-nieuwsbrief en website kosten geld. Of het ouderportaal, je kunt als ouder daarop de cijfers van je kind zien, zodat je als ouder zelf actie kan ondernemen of ene leraar mailen. Die antwoorden dan ook, of benaderen zelf ouders als er problemen zijn. "niemand kan vertellen dat je niet wist hoe het met je kind gaat".
- 5 Leerlingenraad en ouderraad worden serieus genomen, dat gevoel is essentieel. Onderdeel daarvan is dat ideeën en plannen vrij vroeg, als concept, met hen worden besproken, zodat iedereen kan meedenken. De school probeert de directie ook zo laagdrempelig mogelijk maken. Bij elke vergadering van de ouderraad is een lid van de directie deels aanwezig voor vragen.
- 6 Je moet een aantal jaren investeren, dat kost tijd, en dingen samen doen. Je kan maar kleine dingen per schooljaar veranderen. En zorg dat je resultaten boekt, kleine, haalbare doelen stelt.

## Samenvattend

De betrokken partijen geven een coherent beeld van de kwaliteitszorg en het kwaliteitsbeleid op deze school: het is goed georganiseerd, strak gepland en loopt goed. Men realiseert zich wel dat dit deels komt doordat dit een stabiele school is buiten de grote stad en omdat men een expert op het gebied van kwaliteitszorg in huis heeft, die tevens in de centrale directie zit. Men is al meer dan 10 jaar actief bezig met kwaliteitszorg en neemt er ook de tijd voor. De diverse partijen zijn er bij betrokken en er is daardoor een breed draagvlak in de gehele school. Dit komt omdat men kleine stapjes neemt, actie neemt na enquêtes en de resultaten hiervan laat zien. Je kan op deze school zeggen dat het kwaliteitszorgbeleid geïnternaliseerd is in het algemene beleid.

De focus van het kwaliteitsbeleid ligt op de kwaliteit van de prestaties van het onderwijs: aantal geslaagden, doorstroom, op en af-stroom etc. Men heeft het ook het hele pakket aan maatregelen voor leerlingen met rugzakje, dyslexie etc. Dit is ook heel goed geregeld; ligt niet bij docenten maar bij ZAT zorgteam; dit verlicht het werk van docenten.

Ouders zijn tevreden over de kwaliteitszorg, maar hun focus ligt vooral bij de gerealiseerde kwaliteit, met name bij onderwerpen als veiligheid, leerling-zorg, drankbeleid, pesten en schoolregels. De OR wordt betrokken bij de schoolplancyclus en bij opzet en interpretatie uitkomsten ouderenquête.

Er zijn ook een paar nadelen verbonden aan deze strakke planning van kwaliteitszorg. Door het scherpe zicht op kwantitatieve resultaten bestaat het gevaar van risicomijding. Het Nederlandse stelsel van toezicht en publicatie van examenresultaten zorgt er ook voor dat kansen bieden en opstroom van leerlingen in feite bestraft wordt. De school kiest echter altijd voor het perspectief van de leerling en niet voor het belang van de statistieken. Wel bestaat op deze school nu een grote afhankelijkheid van 1 persoon op het gebied van kwaliteitszorg. De school is zich hiervan bewust en werkt aan verdere borging.

Ondersteuning van kwaliteitszorg door OCW heeft men niet nodig; men heeft liever gewoon horizontale resultaatafspraken. Men is nu ook bezig in bestuur met de overstap naar externe – collegiale – visitatie: er lopen 2 pilots met onderling visiteren binnen het bestuur.

## Case 3 School VMBO-t/HAVO/VWO/Gymnasium

Deze school scoorde in 2003 en 2007 voldoende op het aspect kwaliteitszorg. In 2006 gaf de inspectie een onvoldoende oordeel over de kwaliteitszorg. Gesproken is met de conrector die als lid van de schoolleiding kwaliteitszorg in zijn portefeuille heeft en met een docent die ook coördinator kwaliteitsbeleid is. De school was niet in de gelegenheid om ook gesprekken met anderen te organiseren.

### 1 Kwaliteitszorg: de feiten

#### 1.1 De school: achtergrond

De school is een katholieke scholengemeenschap in het westen van het land voor vmbo-t, havo, atheneum en gymnasium. De school telt ongeveer 1500 leerlingen, is gelegen in een matig stedelijke omgeving en heeft een eigen bestuur. De school beschikt volgens de inspectie over een "mooi en functioneel gebouw, kent geen vacatures heeft en heeft een stabiele toestroom van leerlingen." (PKO, 2007)

#### 1.2 Historie kwaliteitszorg

naar aanleiding van de publicatie van inspectiecijfers en de rapportages van Trouw en Elsevier een aantal jaren geleden heeft de schoolleiding zich afgevraagd wat er zou kunnen veranderen om de scores in de diverse publicaties te verbeteren. Dat vormde de basis van het huidige kwaliteitbeleid.

Het bestuur is de laatste jaren meer op afstand komen te staan, waardoor kwaliteitszorg en het instrumentarium aan de schoolleiding is gedelegeerd. Het bestuur vraagt nu vooral of de schoolleiding inzicht en overzicht heeft en hoe de tevredenheid van ouders, leerlingen en personeel zich ontwikkelt.

De school is zich bewust van het belang van kwaliteitszorg en hanteert een aantal instrumenten. Op dit moment vindt een heroverweging plaats van de visie op kwaliteit. Aan de hand daarvan worden (wellicht) de bestaande instrumenten voor kwaliteitsbeleid heroverwogen of verder geïntegreerd, zodat deze optimaal bijdragen aan het meten en verbeteren van wat de school onder kwaliteit verstaat.

#### 1.3 Opzet kwaliteitszorg

De kwaliteitszorg bestaat op deze school uit drie elementen: enquêtes, cijfermatige analyses en een extern visitatietraject.

##### *Enquêtes*

De school houdt ten eerste regelmatig enquêtes onder ouders, personeel en leerlingen. Dit jaar worden deze alle drie uitgevoerd, in onderlinge afstemming. Het initiatief voor en de uitvoering van de ouderenquête lag oorspronkelijk bij de ouderraad. De focus lag daarbij sterk op veiligheid. Voor het eerst is de ouderenquête nu in samenwerking tussen de ouderraad en de schoolleiding tot stand gekomen. Belangrijkste reden daarvoor is dat er een betere vergelijking gemaakt kan worden met de uitkomsten van de andere enquêtes.

De coördinator kwaliteitszorg maakt op basis van een aangepast format van een adviesbureau conceptvragenlijsten. Deze legt ze voor aan de doelgroepen (leerlingenparlement, ouderraad, personeelsraad) ter commentaar. Ook de uitkomsten van de enquêtes worden aan de betrokkenen voorgelegd, met de vraag om verbeter suggesties te destilleren voor de schoolleiding. De schoolleiding communiceert tenslotte welke aanbevelingen ze overneemt, wat ze daarmee gaat doen en hoe eerdere acties zijn verlopen. Aanvullend werkt de school met leerlingenpanels, om specifieke vragen of onderwerpen met een groep leerlingen te bespreken.

#### *Cijfermatige analyses*

De tweede pijler van de kwaliteitszorg zijn cijfermatige analyses. De coördinator kwaliteitszorg analyseert met twee andere docenten data uit het eigen leerlingvolgsysteem en de gegevens van de inspectie over instroom, doorstroom en uitstroom. Ook worden gegevens van decanen over de verdere studiekeuze en loopbaan van leerlingen zoveel mogelijk meegenomen.

#### *Visitaties*

De derde pijler in het kwaliteitszorgbeleid van de school is een systeem van externe visitatie op basis van zelfevaluaties. De school participeert in een bestuurlijk samenwerkingsverband van "eenpitters" in de regio op het gebied van personeelsbeleid en kwaliteitszorg. Deze scholen hebben een paar jaar geleden gezamenlijk een format ontwikkeld, op basis van de criteria van de inspectie, voor onderlinge visitaties. Na het uitvoeren van een zelfevaluatie, moet de school aangeven welke drie vragen ze beantwoord wil krijgen. In de visitatie spreekt een commissie van docenten en bestuurders van andere scholen met panels van docenten, leerlingen en ouders. De commissie rapporteert vervolgens haar bevindingen aan de school(leiding).

Deze drie elementen lopen al een aantal jaren, op dit moment heroverweegt de school of ze een coherent geheel vormen en aansluiten bij de doelen van het kwaliteitsbeleid. De school wil daar ook open in zijn, en vraagt zich af of de huidige instrumenten het kernproces, dat wat er gebeurt er in de lokalen tussen leerlingen en docenten, goed in beeld brengt.

## **2 Opvattingen over kwaliteitszorg**

### **2.1 De directie (portefeuillehouder kwaliteitszorg)**

De inspectie constateerde in 2007 dat de school bewust stuurt op de kwaliteit van haar onderwijs. "Dit blijkt onder meer uit de systematische analyses van de opbrengsten en uit de inzichtelijke rapportages van de school. Het is voor belanghebbenden duidelijk wat de gerealiseerde kwaliteit van het onderwijs is en welke kwaliteit wordt nagestreefd." (PKO, 2007). Dit wordt ook zichtbaar op de website van de school. Er is een samenvatting van de belangrijkste uitkomsten van het inspectiebezoek, met een reactie en ondernomen acties. Ook presenteert de website overzichten van doelen en resultaten van de school.

De school is er nog niet uit in hoeverre kwaliteitszorg moet gaan over het meten van kwaliteit, toetsen hoe de school ervoor staat, of ook over het verbeteren van de kwaliteit. Dat laatste bestrijkt namelijk het hele schoolbeleid, nadrukkelijk ook het personeelsbeleid.

Dat is een andere portefeuille, maar de schoolleiding ziet sterke mogelijkheden om die twee te verbinden, bijvoorbeeld in het nascholingsbeleid.

De school heeft nog geen apart kwaliteitsbeleidplan. Dit is wel in ontwikkeling. Het de school er echter primair om dat kwaliteitsbeleid in de school wordt uitgevoerd en beleefd. De schoolleiding wil dat komende tijd ook gaan versterken. Het ideaal daarbij is dat op basis van de verschillende ideeën van collega's - na discussie - een centrale en gedeelde visie ontstaat.

Als verbeterpunt op het gebied van kwaliteitsbeleid voor de school noemt de onderwijsinspectie de mate waarin de school de kwaliteit van leren en onderwijs weet te borgen. De school is op dit moment ook bezig om het personeelsbeleid cyclisch en systematisch op te zetten. Er waren afgelopen jaren wel gesprekken, maar niet structureel of systematisch. De afdelingsleiders zijn begonnen om met elke medewerker functioneringsgesprekken te voeren.

De school geeft aan benieuwd te zijn hoe ver andere scholen zijn op het gebied van kwaliteitszorg of integraal personeelsbeleid. De school heeft geen beeld (buiten het bestuurlijk samenwerkingsverband) of ze voor- of juist achterlopen.

### **3 Knelpunten en meerwaarde kwaliteitszorg**

De drie pijlers leveren vooral concrete aanbevelingen op. De enquêtes geven de schoolleiding een goed beeld in hoeverre individuele klachten, opmerkingen of observaties breder in de school leven. De cijferanalyses bieden een overzicht op basis waarvan men discussies voert over hoe goed de school het doet op het gebied van leerresultaten.

De aanbevelingen leiden ook tot concrete veranderingen. De school heeft na de vorige leerling-enquête de schoolregels aangepast, en poogt deze meer uniform toe te passen. Zowel ouders als leerlingen signaleerden een abrupte overgang in verwachte zelfstandigheid tussen onder- en bovenbouw. Dat is nu onderwerp van gesprek, de school probeert dat geleidelijker te maken. Op basis van de personeelsenquête is de taaksystematiek voor beginnende docenten aangepast.

Het grootste knelpunt zit in de borging en evaluatie van het onderwijsleerproces. De school vindt het lastig om dat proces goed in beeld te krijgen, of om daar instrumenten voor in te zetten. Op dit terrein is meetbaarheid lastig, dus de school denkt op dit moment vooral aan intervisie om het gesprek over goed lesgeven te stimuleren. Een andere mogelijkheid zijn onderlinge lesbezoeken (een mogelijkheid die werd geopperd tijdens de externe visitatie). Daar zijn nog niet alle collega's nu voorstander van.

Een verwant knelpunt is alle collega's meekrijgen in wat de geïnterviewden "kwaliteitsdenken" noemen. De geïnterviewden geven aan dat de vraag is hoe er overtuiging en beweging ontstaat bij alle collega's dat het werk constant verbeterd kan en moet worden. Om daar over te praten vraagt openheid, intervisie en vertrouwen om docenten bij elkaar te laten kijken. Dat lukt, maar kost moeite en tijd.

## 4 Ondersteuning

De school ontvangt regelmatig informatie van de VO-raad over kwaliteitszorg en beschikt daarmee over voldoende informatie: "er is een woud aan informatie over kwaliteit en kwaliteitsbeleid". De school staat gereserveerd tegenover nieuwe instrumenten of methodes. Vorig jaar is een instrument "kwaliteitsmonitor" op proef gebruik om de functioneringsgesprekken te voeden. Uit een zelfevaluatie en de evaluatie door een aantal klassen kreeg elke docent een mooi grafiekje. Deze methode bleek teveel praktische haken en ogen te kennen, al was het wel de richting die de school op wil. De hamvraag volgens betrokkenen is wat de school zelf wil bereiken en welke instrumenten daarbij passen. Dat vraagt om maatwerk en actie binnen de school en is in de praktijk een proces van proberen, leren, aanpassen en verbeteren.

## 5 Tips over kwaliteitszorg voor andere scholen

Betrokkenheid van ouders, leerlingen en collega's krijg je door hen te betrekken bij de vragen, het formuleren van aanbevelingen en vooral op een enthousiaste manier te laten zien wat je als schoolleiding met de uitkomsten doet. "Laat zien dat het terugkomt in het schoolbeleid en verplicht je als schoolleiding om verantwoording af te leggen over wat daar uitkomt". De school zet bijvoorbeeld een beknopte samenvatting van de enquêtes op het webportal, met een link naar het hele rapport en een link naar de besluiten die op basis daarvan door de schoolleiding zijn genomen.

Externe visitatie leidt (ook) tot betrokkenheid van ouders, leerlingen en personeel, omdat ze in de panels zitten die 'ondervraagd' worden.

Zorg dat het kwaliteitsbeleid in lijn is met het personeelsbeleid. Dat gaat de school nu doen, maar ze bevelen aan daar zo snel mogelijk mee te beginnen. "Neem de vraag "Wat draag je bij aan de kwaliteit van de school en hoe kan dat volgend jaar beter" op als onderwerp van functioneringsgesprekken."

Tenslotte beveelt men aan om scherp te formuleren als school wat je onder kwaliteit verstaat: "start met een discussie en maak dan keuzes wat in jouw situatie goed onderwijs is en wat een goede school. Maak een set met criteria, dan rollen daar bijna vanzelf instrumenten uit. Bovendien leidt dat tot een gedeeld missiebesef bij iedereen, dat is een doelstelling op zich. Dat mensen bewust zijn dat de kwaliteit van hun werk ertoe doet, en dat ze zich openstellen voor ontwikkelingen en nieuwe inzichten. Dat geldt voor oudere docenten, maar ook voor de grote groep nieuwe docenten die jaarlijks begint".

## Samenvatting

De school bevindt zich in een stabiele situatie en werkt al een ruim aantal jaren aan kwaliteitsbeleid. Men heeft niet het idee dat de school voorop loopt, al oordeelde de inspectie in 2003 en 2007 voldoende over de kwaliteitszorg. Er is een overzicht van resultaten uit leerlingvolgsystemen en de beschikbare gegevens van de inspectie. Deze worden gekoppeld aan uitkomsten van enquêtes. De betrokkenheid van verschillende partijen lijkt hoog, al is dat niet met betrokkenen besproken. Met name de ervaringen met externe visitaties en de inbedding daarvan in een verbetercyclus zijn goede voorbeelden voor andere scholen.

De school is recent begonnen met het uitvoeren van cyclische en systematische functioneringsgesprekken. Het bespreekbaar maken van de onderwijskundige kwaliteiten van medewerkers heeft de aandacht van de schoolleiding, maar is in de praktijk een lastig en gevoelig onderwerp. De school heeft weinig behoefte aan externe ondersteuning op het gebied van kwaliteitszorg, naast een informerende rol van de VO-raad.

## Case 4 School VMBO-breed

Zowel in 2003 als in 2005 werd de kwaliteitszorg op deze school door de inspectie als voldoende beoordeeld. Deze school is daarmee een voorloper wat kwaliteitszorg betreft. Gesproken is met de sectordirecteur VMBO, een lid van het college van bestuur, een ouder uit de MR, zes leerlingen en vijf docenten.

### 1 De situatie

#### 1.1 De school: achtergrond

De VMBO afdeling van deze christelijke scholengemeenschap in het Groene Hart beslaat twee locaties, één voor de basis en kaderberoepsgerichte leerwegen, het LWOO en het Praktijkonderwijs en één voor de gemengde en theoretische leerweg. De scholengemeenschap bestaat uit twee sectoren, VMBO en HAVO/VWO. De gehele school wordt geleid door een tweehoofdig College van Bestuur. De sectoren worden aangestuurd door een sectordirectie. Binnen de sectoren wordt gewerkt met een breed (midden)managementteam van unitleiders. Bijna alle units zijn de afgelopen jaren gaan werken met Natuurlijk Leren als onderwijskundig model. De invulling verschilt per unit.

#### 1.2 Historie kwaliteitszorg

De school heeft al lang aandacht voor kwaliteitszorg. In 2001 is de school gaan werken met een Balanced Scorecard. Dit is een methode om in kaart te brengen waar je voor staat en wie je belanghebbenden zijn. Via zgn. "prestatiekettingen" heeft de school streefdoelen en indicatoren op en aantal aspecten geformuleerd.

Het bestuur heeft op voorstel van de rector besloten om deze methode te gaan gebruiken. Bestuur en directeuren hebben samen met een adviseur toen het model voor de school opgetuigd. De toenmalige rector was vroeg bewust van het belang van verantwoording, systematisch onderzoek en personeelszorg. Hij schreef ook na elk schooljaar een verslag over de kwaliteit van de school.

#### 1.3 Opzet kwaliteitszorg

De school hanteert een breed begrip van kwaliteit, waarin alle facetten van het leren aan bod komen, zoals onderwijsresultaten, begeleiding, zorgleerlingen, communicatie en contact met ouders en externen.

De Balanced Scorecard is de basis voor managementsturing vanuit de centrale directie. De sectordirectie voert jaarlijks een voortgangsgesprek met de unitleiders. Die schrijven ook elk een hoofdstuk van het jaarverslag.

De cijfermatige ontwikkelingen (leerling-gegevens, bevorderingsresultaten opbrengstenkaarten, idu-gegevens, onderwijs in cijfers, examenresultaten met een landelijke vergelijking, Trouw-scores) worden samen met de uitkomsten van de leerlingenenquêtes elk jaar door de centrale directie in een lijvig onderwijsjaarverslag op een rij gezet. Deze cijfers worden in het onderwijsjaarverslag (nog) niet gekoppeld aan de doelstellingen zoals die zijn geformuleerd in de Balanced scorecard.

Ook de persoonlijkheidsontwikkeling van leerlingen wordt via portfolio's en leer- en ontwikkelingslijnen door de unitleiders bekeken en besproken.

Op zorggebied heeft de school een goed functionerende ZAT. Elke unit heeft daarnaast een eigen leerlingbegeleider en er zijn vertrouwenscontactpersonen en een counsellor.

De afdeling praktijkonderwijs werkt met de VO-spiegel via het traject Stimulans van het platform praktijkonderwijs. Daarin worden in een driejaarlijkse cyclus leerlingen, stagebedrijven, ouders en collega's bevroegd. Dat werkt makkelijk en het is een goede aanvulling op de kwalitatieve gegevens die tijdens functioneringsgesprekken en de teamvergaderingen naar boven komen. De school wil de VO-spiegel in het hele VMBO gaan inzetten, omdat de huidige enquêtes weinig samenhang hebben.

De school gebruikt de schoolvragenlijst als instrument in de brugklas voor advies, begeleiding en signalering, en bevroegt 4<sup>e</sup> klassers die bijna klaar zijn in een exit-enquête. Deze leerlingen kunnen een afgewogen oordeel geven, anoniem over de school. Er is een leerlingenraad, maar daar zijn weinig leerlingen bij betrokken. Naast de exit-enquête heeft de school geen leerlingtevredenheidsonderzoeken. In een aantal units wordt af en toe een groep leerlingen uitgenodigd bij een teamvergadering, of om als groep mee te denken met een paar docenten.

Elke unit heeft ook een resonansgroep van ouders, die 3 a 4 maal per jaar thematisch met de unitleiding over schoolzaken praat. Het animo hiervoor onder ouders verschilt per unit, afhankelijk van de unitleiders. Daarnaast is er een ouderraad aan de school verbonden.

Dit jaar heeft de school voor het eerst een publieksjaarverslag gemaakt, aan de hand van de structuur van Vensters Voor Verantwoording. De directie krijgt hier positieve feedback op van ouders.

De school heeft een actief personeelsbeleid. Dit uit zich in een jaarlijks functioneringsgesprek van de unitleiders met al hun teamleden, intensieve begeleiding van alle nieuwe collega's, maar ook veel aandacht voor begeleiding en scholing voor mensen met een vaste benoeming en een intern scholingsinstituut. De unitleiders hebben allemaal een coachingsopleiding gevolgd, zodat zij dit aspect van hun werk ook goed kunnen uitvoeren. Door het leren en werken in teams en het Natuurlijk Leren zien collega's snel hoe iemand functioneert. De functioneringsgesprekken functioneren als een medewerkers-t tevredenheidsonderzoek.

De school doet tenslotte ook aan externe visitaties, binnen een samenwerkingsverband van scholen op het gebied van personeelsbeleid. Scholen bevragen elkaar kritisch, *als critical friends*. Dat is allemaal nog in ontwikkeling, wordt steeds verder uitgebreid en opgezet.

## **2 Meningen over kwaliteitszorg**

### **2.1 De directie (portefeuille kwaliteitszorg)**

De Balanced Scorecard lijkt soms een zakelijke of administratieve inslag te hebben, maar het geeft wel richting aan het denken in de school. Het is lastig om de methode vol te houden. Niet zozeer voor bestuur en directie, maar wel voor de rest van de organisatie. Unitleiders zijn druk met de dagelijkse werkzaamheden. De directie bespreekt in het wekelijkse overleg met de unitleiders de voortgang van de doelen. De sectordirectie spreekt ook veel leerlingen en leraren, komt veel in de school, dus ze weet wat er leeft.



Daarnaast stelde tot twee jaar geleden elke unit een eigen Balanced Scorecard op. Dat doet de school nu niet meer, omdat er andere prioriteiten zijn, zoals het invoeren van Natuurlijk Leren en het werken in afdelingen. Ook is de school druk geweest met de integratie en verbetering van een afdeling Praktijkonderwijs, die zeer zwak was geworden.

Zowel de organisatievorm als de didactische aanpak van de meeste teams is de afgelopen jaren totaal veranderd. De directeur is daar trots op. Beide ontwikkelingen hebben ook geleid tot veel dialoog onder het personeel over wat goed onderwijs is. Dat was stimulerend voor de kwaliteit van de school. "Vroeger werd alleen over onderwijs gesproken bij de keuze van een nieuwe methode, nu bijna dagelijks".

De directeur ziet veel betrokkenheid bij het personeel. De betrokkenheid van ouders is lastiger. De MR speelt wel een rol. De school neemt ook individuele signalen van ouders serieus, bijvoorbeeld uit oudergesprekken. Het is echter lang geleden dat er een ouderenquête is afgenomen, behalve in het Praktijkonderwijs.

## **2.2 De docenten**

Docenten geven aan dat ze betrokken zijn bij het bepalen van doelen (en de evaluatie daarvan) binnen hun eigen afdeling. De docenten kennen de Balanced scorecard niet, en zijn niet op de hoogte van doelen op schoolniveau zijn. Een enkeling leest het jaarverslag van de school. Ze weten dat dit soort zaken wordt besproken in het overleg tussen unitleiders en directie, maar komen er zelf nauwelijks mee in aanraking.

Men weet echter goed wat je als unit en als docent moet doen. Docenten ervaren een gedeeld, (maar niet geëxpliciteerd) begrip van de doelstellingen van de school, namelijk "elk kind zo goed mogelijk door de school laten lopen".

Docenten zijn verdeeld over de wenselijkheid van een cijfermatige vertaling van die consensus. Een deel van de docenten geeft aan dat het goed zou zijn om ook als school de doelen meetbaar te maken, om zicht te houden op de voortgang en ontwikkeling van leerlingen. Anderen zijn bang dat cijfers het brede kwaliteitsbegrip ("we hebben heel veel doelen: leerlingen optimaal laten presteren, hen begeleiden naar vervolgonderwijs, helpen aan een baan, laten nadenken over hun toekomst) kunnen vernauwen. "Doelen moeten zich toch vaak vertalen in cijfers. Dan ga je makkelijke problemen eerder aanpakken".

Anderen zien het ontbreken van cijfermatige terugkoppeling op doelen wel als een gemis. "Stel je voor dat 10 procent van onze leerlingen afstroomt tussen 1<sup>e</sup> klas en 4<sup>e</sup> klas dan moet je naar je intake gaan kijken, nu zijn we toch voor een deel eilandjes."

De school (sector VMBO) heeft als geheel gekozen voor het Natuurlijk Leren. Daarbinnen ervaren docenten veel vrijheid voor de units om het onderwijs zelf vorm te geven. Alle teams hebben hun eigen vormgeving gekozen van het Natuurlijk leren. Dat werkt erg goed. Wel zien docenten nu dat er knelpunten zijn bij de doorstroom van onderbouw naar bovenbouw. "We gaan nu nadenken hoe we de doorstroom tussen die twee kunnen verbeteren. Ik verwacht dat de directie daar ook cijfermatig inzicht in heeft".

De units werken wel systematisch en cyclisch aan het verbeteren van de kwaliteit. Er is regelmatig een "vertraagde dag", waarin de teams terugkijken op het afgelopen (half) jaar, en waarin ze verbeterdoelen stellen voor de komende periode. Daarnaast worden lopende zaken doorgenomen op de wekelijkse teamvergaderingen. De unitleiders maken hun eigen jaarplan, met verbeterpunten en wensenlijsten. Daarbij worden de docenten betrokken, en de voortgang wordt ook regelmatig doorgenomen op de teamvergaderingen.

De docenten zijn erg tevreden over de sfeer op school. Men ervaart veel betrokkenheid van directie en unitleiders bij de afdelingen, docenten en leerlingen. Zij zorgen voor veel rust en duidelijkheid en zijn zorgzaam en gespitst op de vraag of mensen wel aan hun trekken komen. Er is veel en direct contact met de unitleiders, door de manier van werken. Dit wordt als belangrijker ervaren dan het werken met scorelijstjes of formele instrumenten. Ook het jaarlijkse functioneringsgesprek met de unitleider verloopt naar tevredenheid. "Daar krijg je op- en aanmerkingen te horen, maar je kunt ook je zegje doen, wat je tekort komt. Het mooie is dat je hier zelf je persoonlijke groei kunt bepalen als docent. Dat is heel prettig." Het gesprek wordt ook als een tweerichtingsverkeer ervaren. Unitleiders vragen ook feedback op eigen functioneren, dat is standaard onderdeel van het gesprek. Sommige docenten stellen zelf het verslag op.

#### *MR*

Docenten geven aan dat de MR wel op schoolniveau betrokken is bij het beleid. De relatie MR directie wordt steeds beter, omdat er een personeelsgeleding is die er tegenaan wil en een directie die daarvoor openstaat. Elke vergadering praten MR en directie eerst een half uur bij, daarna gaat de MR zelf verder., vier jaar geleden waren er nog twee kampen. "We mogen meedenken, er is vertrouwen, van beide kanten". Er zijn verschillende commissies waarin MR leden met directie- of CvB-leden samenwerken. Dat heeft alles te maken met MR leden en voorzitter. Wat wil je er zelf van maken, je kan het zelf bepalen. En CvB is voorstander van harmonie met MR, in woorden en daden.

### **2.3 De leerlingen**

De leerlingen hebben voor zichzelf duidelijk wat ze leuk en goed vinden aan de school. De brede praktijklessen, open ruimtes, vrijheid in de lessen, eigen afdelingen, nieuwe leervormen, de hulp in het examenjaar, begeleiding bij studiekeuze. Ze hebben weinig verbeterpunten, zijn heel tevreden over hun school. Als enige verbeterpunt worden de vieze wc's genoemd.

Wat participatie en kwaliteitszorg betreft merken de leerlingen de volgende punten op:

- 1 Er is een leerlingenraad, die heeft vorig jaar geregeld dat er een tafeltennistafel kwam
- 2 Het is bekend dat vorig jaar een groep leerlingen met docenten een middag heeft geproefd over wat er veranderd kon worden op school
- 3 Er is een schoolvragenlijst, die elk jaar door alle leerlingen wordt ingevuld
- 4 Er is een andere test die iedereen maakt om te kijken of je extra begeleiding nodig hebt, hoe je je voelt op school
- 5 Er is een goed systeem voor leerlingen met dyslexie of andere problemen, om te testen en daarna extra ruimte of tijd te krijgen.
- 6 Er is een zorgklas voor "zware gevallen", maximaal 9 leerlingen bij elkaar.
- 7 Als je een probleem hebt, kun je goed bij je mentor terecht, of bij de vertrouwenspersoon (die kennen ze ook) of bij een andere docent

Een unit heeft op verzoek van de leerlingen, die aangaven te weinig praktijklessen te krijgen, binnen een paar weken het rooster voor de nieuwe periode aangepast. Door het werken in units kunnen dit soort aanpassingen snel worden gemaakt.

## 2.4 De ouders

De ouder zit pas sinds kort in de MR. Zij is vanuit haar ervaringen van hoe de school met haar kind omgaat, tevreden over de leerlingbegeleiding. Vanwege autisme heeft hij wekelijkse gesprekken met een vaste begeleider en ook het contact tussen de mentor en haar is goed.

Ze gaat er vanuit dat de school hard werkt aan kwaliteitszorg, maar ze weet niet wat de school doet. Het is voor haar ook niet zo interessant. Op dat soort zaken wordt in haar omgeving ook niet gelet bij de keuze voor een middelbare school. Het imago van de school is dat het een algemeen-open christelijke school is, waar degelijk tot goed les wordt gegeven.

De ouder is op een aantal aspecten ook kritisch over de school. Ouders zouden beter bij de school kunnen worden betrokken. Er is wel informatie, maar summier. De website bevat veel verouderde informatie. Ze ontvangt regelmatig een nieuwsbrief en elk jaar een schoolgids. Ze zou bv. graag meer overzicht hebben over de jaarplanning van haar kinderen. Dat soort informatie zou op internet beschikbaar moeten zijn, net als de roosterwijzigingen. De school zou ouders ook vaker een email mogelijk sturen, met vragen.

Ze zou willen dat de school een systeem van klassenouders opzet. Of ouders informeel meer bij de school betreft, bijvoorbeeld door ouders bij vieringen uit te nodigen. Op ouderavonden is het bijvoorbeeld alleen mogelijk om met de mentor spreken, niet met specifieke docenten.

De besprekingen in de MR gaan over beleidsmatige schoolzaken zoals jaarplanning, begrotingen, salarissen, vrije dagen. Dit is voor ouders minder interessant, omdat de vertaling naar het praktische niveau ontbreekt en er veel jargon wordt gebruikt. Ze heeft geen scholing of training gekregen voor haar werk in de MR. Het is lastig om ouders te vinden voor de MR. Meer algemeen is de school voor ouders groot en onoverzichtelijk. Als individuele ouder is het lastig om een beeld van de sterktes en zwaktes van de school te krijgen, of te weten wie waar over gaat.

## 2.5 College van Bestuur

Door de Balanced Scorecard heeft de school al bijna 10 jaar systematisch oordelen verzameld over bepaalde aspecten van de organisatie. De voorzitter van het CvB geeft aan dat wat hem betreft er echter een aantal knelpunten zijn, die vragen om een heroverweging van de kwaliteitszorg. Er zijn een aantal aspecten aan kwaliteit:

- 1 Datgene wat het ministerie en de onderwijsinspectie vragen: kwalificeren en socialiseren
- 2 De keuzes van de school zelf, in dit geval de focus op leerlingen zelf en talentonderwijs
- 3 De identiteit van de school

Over het eerste aspect, het kwalificeren, heeft de school veel gegevens beschikbaar. De cijfermatige gegevens worden in alle lagen tot en met unit of sectieniveau besproken. De directie laat die cijfers zien en daar wordt dan door het personeel over gesproken.

De andere aspecten, die missen nu nog in het kwaliteitszorgsysteem. Het systeem is nu ook kwetsbaar, geven de enquêtes wel een goed beeld, stellen we de juiste vragen? De schoolleiding is op zoek naar betere vragen, bijvoorbeeld op het gebied van identiteit.

Verder is er wel een ruim aanbod van cijfers, maar er is geen evaluatie, feedback op wat dat betekent en wat we er mee kunnen. "We kijken ook niet stelselmatig naar effecten van wat je doet als school. Dat is ook wel lastig in het onderwijs. We zijn gewend om naar slagingspercentages te kijken, maar vergeten dan bijvoorbeeld tussentijdse uitval goed te bekijken".

Een ander knelpunt is dat de kwaliteitszorg wel door directie wordt beleefd, maar nog onvoldoende is ingebed in de rest van de school, bij de docententeams. Die zouden ook hun eigen doelen moeten hebben, met elke docent bespreken, hoe kijkt hij naar kwaliteit.

De directies zijn in de aanloop naar een nieuw schoolplan nu bezig met een heroverweging van de doelen van de school, uitgaande van de gekozen kernwaarden "aandacht, vertrouwen en verantwoordelijkheid". Het is lastig om dat bij iedereen tussen de oren te krijgen, maar de voorzitter is daar wel positief over, alle unitleiders maken nu op basis van die waarden visieplannen. Zij moeten het verder onder de aandacht van docenten brengen.

Het bestuur is omgevormd tot een Raad van Toezicht. De jaaragenda, het onderwijsjaarverslag en het sociaal jaarverslag zijn kwaliteitsstukken, en voor de RvT ijkpunten voor de school als organisatie. Die gaan ook deels over kwaliteit van onderwijs en de school. De RvT praat echter niet mee over de inrichting van het kwaliteitsbeleid. Dat is wellicht ook gerelateerd aan het feit dat het een bestuur van vrijwilligers is, ouders van leerlingen. Het zal bij grotere en professionele besturen wellicht anders zijn.

Tot slot een hartekreet. "Ik merk dat we regelmatig als school bij problemen van leerlingen zien dat er dingen fout gaan, maar niet snel genoeg kunnen ingrijpen. Wachttijden, beperkte mogelijkheden, geld, regels, of iets anders, staan dan blijkbaar in de weg. Ik weet het nog niet goed hoe we dat kunnen verbeteren, maar wellicht zouden we vaker regels moeten kunnen omzeilen in het belang van individuele leerlingen."

### 3 Knelpunten

In de gesprekken zijn een aantal knelpunten naar voren gekomen, die belemmerend werken bij het realiseren van een systematisch en cyclisch systeem van kwaliteitszorg. We vatten ze hieronder samen:

- Een school is een complex systeem en kent een stroom aan doelstellingen. Kwaliteitszorg moet dynamisch zijn om dat op te vangen. Juist door doelen te benomen en in documenten te beschrijven, maar je het statisch. Dat is een risico.
- Tijd en werkdruk. Door de onderwijsvernieuwing zijn de docenten nooit in staat om op routine te draaien, waardoor ze vaak tijd tekort komen voor hun reguliere werk, laat staan reflectie op resultaat-niveau. De werkdruk is hoog, waardoor collega's uitvallen en anderen groepen moeten opvangen.
- Er zijn veel gegevens over cognitieve resultaten van leerlingen. Op andere doelen van de school is het lastiger doelen meetbaar te maken, die missen daarom in het kwaliteitszorgsysteem.
- Een ruim aanbod van cijfers betekent nog niet dat er evaluatie plaatsvindt, feedback op wat dat betekent en wat we er mee kunnen. Die betekenis ontstaat pas bij het bespreken van de indicatoren in de teams.
- De schoolbrede kwaliteitszorg is geïnternaliseerd bij directie(s), maar nog onvoldoende ingebed in de rest van de school, bij de docententeams. Door de unitstructuur ontstaat het gevaar van eilanden met eigen doelstellingen. Het publieksjaarverslag laat het belang zien van toegankelijke informatie voor ouders, personeel en leerlingen. Dat is een eerste stap in horizontale verantwoording.

## 4 Behoefte aan ondersteuning

De voorzitter geeft aan ondersteuning te zoeken op het gebied van kwaliteitszorg, en die ook te vinden, bij bijvoorbeeld een directeur van een groot schoolbestuur in het basisonderwijs, maar ook bij APS. Hij is op zoek naar een structuur, een vorm, die past bij doelen van de school maar ook bij de docent, die zonder veel papierwerk wel tot inzicht leidt tot op het niveau van de relatie docent-leerling.

Van OCW zou hij wel graag willen weten wat er na hun schooltijd met zijn leerlingen gebeurt. Hebben wij hen goed toegerust voor hun verdere schoolcarrière? Verder moet OCW wel doelen voor de sector stellen, maar aan de scholen laten hoe we die bereiken.

De onderwijsinspectie zou de oude inspectiekringen weer in ere kunnen herstellen, waarin een inspecteur samen met zijn scholen om tafel zit en lopende onderwerpen bespreekt. Dat was belangrijk in de periode dat de inspectie voor het eerst in de scholen kwam, maar zou ook nu nog nuttig kunnen zijn. Druk vanuit OCW zal nodig blijven om kwaliteitszorg op de agenda te houden. Elke school wil dan wel zelf weten hoe ze het invullen.

Tenslotte zou het ministerie zelf ook wel eens naar de kwaliteit van haar eigen eisen mogen kijken, wat beoogt ze met de maatschappelijke stage, burgerschap etc? Hoe evalueerbaar is dat?

### Samenvattend

De school werkt op centraal niveau al geruime tijd met een gestructureerd kwaliteitsmodel (Balanced Scorecard) met aandachtsgebieden en belanghebbenden. Daarnaast zet de school diverse instrumenten in om de kwaliteit te meten en te verbeteren. Tussen de instrumenten is echter weinig samenhang en de uitkomsten worden niet structureel gekoppeld aan de doelen uit de Scorecard. De school is dan op zoek naar een herinrichting van de kwaliteitszorg, gekoppeld aan het nieuwe schoolplan.

Er is veel aandacht voor onderwijskundige ontwikkeling en personeelsbeleid, scholing en ontwikkeling. Beiden vinden plaats binnen afdelingen (units). Zowel docenten als directie zijn tevreden over de effecten die dit heeft op het onderwijs, de leerlingen en de docenten.

De vertaling van schoolbrede doelstellingen en kwaliteitsbeleid naar docenten en units is een knelpunt. Wel werken de units met een eigen plannings- en evaluatiecyclus, waar docenten actief bij zijn betrokken. Zowel leerlingen, ouders als personeel worden op het niveau van de unit door middel van (klankbord)gesprekken betrokken bij de beoordeling van de voortgang.

## Case 5 School HAVO/VWO/Gymnasium<sup>1</sup>

Gesproken met Conrector en directeur onderwijs uit kerndirectie

Deze school voor gymnasium, atheneum en havo is gehuisvest in een prachtig vernieuwd schoolgebouw en is de plaats waar ruim 1300 vwo- en havo-leerlingen vanuit de hele regio hun opleiding volgen.

Deze school wordt volgens de website als volgt getypeerd:

- ziet het verwerven van kennis en vaardigheden als een belangrijke basis om succesvol te kunnen functioneren in het vervolgonderwijs en in de maatschappij.
- biedt een diversiteit aan kwalitatief hoogwaardig onderwijs.
- zorgt voor een veilige, uitdagende leeromgeving.
- daagt elke leerling uit om het beste uit zichzelf te halen.

### 1. Kwaliteitszorg: de feiten<sup>2</sup>

#### 1.1 De school: achtergrond

Jacob Roelandslyceum is een streekschool voor havo, atheneum en gymnasium in Boxtel. Men heeft momenteel ruim 1300 leerlingen. De school is onderdeel van OMO. OMO is een schoolbestuur van meerdere scholen voor voortgezet onderwijs. Dit zijn Scholen met bijna allemaal een katholieke signatuur, die ieder op hun eigen manier voortgezet onderwijs aanbieden. Deze school is zgn. p-school (111000; progressief op gebied van kwaliteitszorg. Men heeft bèta, technasium en is bijna ook een cultuurprofielschool. Daarnaast heeft men een zorgsysteem voor autisme, dyslexie etc. er zijn ongeveer 40 leerlingen met rugzakje.

#### 1.2 Historie kwaliteitszorg

Rond 2004 is men begonnen met kwaliteitszorg. Dit was het initiatief van het bestuur naar aanleiding van ervaring met visitaties. Men begon toen met het volgen van groepen leerlingen. Vanaf 2006/2007 doet men ook onderzoek van eindexamenresultaten, evaluaties etc. Deze school scoort over het algemeen wel goed bij Inspectie maar er zijn ook punten die minder goed scoren. Recent is verschil tussen schoolonderzoek en landelijk examen toegenomen. Dat is nu een punt van zorg.

#### 1.3 Opzet kwaliteitszorg

Er wordt gebruik gemaakt van zowel

- \* leerlingentevredenheidsonderzoek
- \* ouderenquêtes
- \* docentenquêtes,
- \* evaluaties op vakniveau,
- \* IPB evaluaties,
- \* volgen en analyseren van eindexamencijfers en doorstroom.
- \* cohortonderzoek.

---

<sup>1</sup> Doordat een aantal scholen als respondenten uitvielen, is deze school later toegevoegd waardoor niet alle geledingen geïnterviewd konden worden.

<sup>2</sup> Informatie afkomstig uit interviews, enquête, materiaal school en internet

Men heeft op deze school een strategisch beleidsplan. Daaronder vallen IPB beleidsplan, onderwijsbeleid, organisatiestructuren maar ook een apart kwaliteitszorgplan.

## **2 Meningen over kwaliteitszorg**

### **2.1 De directie (portefeuillehouder kwaliteitszorg)**

Het draagvlak en betrokkenheid voor kwaliteitszorg is groeiende. Teleurstellend is dat bij de ouderenquête onder 1200 ouders er maar 222 formulieren terug kwamen.

Kwaliteitszorg heb je op verschillende niveaus; docenten zijn vooral bezig met sectie of afdelingsplannen op vakniveau. Per sectie heeft men een langetermijnplan maar ook een jaarplan waarin elk jaar 2-3 onderwerpen aangepakt worden. Docenten hebbende ruimte en professionaliteit om die onderwerpen zelf te bepalen. Echter een van de onderwerpen moet wel te maken hebben met opbrengst van onderwijs: de examencijfers etc. Dit systeem begint nu goed te lopen. Sinds twee jaar heeft men proces veranderd, is strakker geworden, moet smart zijn. Dit werkt erg goed, het is concreter en zichtbaar. Men heeft hier een slag gemaakt.

Men heeft geen ondersteuning gekregen van Q5 of bureaus. Omdat men onderdeel is van OMO kreeg men daarvan ondersteuning. Binnenkort wil men kwaliteitstelsysteem wijzigen en via INK model gaan werken. Daarvoor wil men wel graag externe ondersteuning.

Kwaliteitszorg is geïnternaliseerd bij de kerndirectie en MT, nog niet bij elke individuele docenten.

Er is al een hele slag gemaakt en men denkt dat men volgend jaar daar wel 'ja' op te kunnen zeggen.

## **3 Knelpunten en meerwaarde van kwaliteitszorg**

Knelpunten op dit moment voor kwaliteitszorg is voor een deel nog betrokkenheid van docenten en bijvoorbeeld van ouders.

Bedreiging voor de school en haar kwaliteitszorg is ook de komende invoering van passend onderwijs.

Positief aan bijvoorbeeld leerlingenenquêtes via kwaliteitscholen.nl is dat je precies kan kijken op welk niveau je slecht scoort en zover naar binnen kunt kijken dat je 1-2 leraren kunt terugvinden die geen goede begeleiding geven. Hiermee heb je ook een instrument voor functioneringsgesprekken. Door het invullen van kwaliteitscholen.nl kan je jezelf ook direct benchmarken met andere scholen.

Meerwaarde van kwaliteitszorg volgens conrector is dat je:

- \* zichtbare en concrete doelen hebt die leiden tot succesbeleving en beter onderwijs
- \* houdt alles en iedereen scherp doordat je steeds op enquête resultaten moet reageren

Positief aan bijvoorbeeld leerlingenenquêtes via kwaliteitscholen.nl is dat je precies kan kijken op welk niveau je slecht scoort en zover naar binnen kunt kijken dat je 1-2 leraren kunt terugvinden die geen goede begeleiding geven. Hiermee heb je ook een instrument voor functioneringsgesprekken. Door het invullen van kwaliteitscholen.nl kan je jezelf ook direct benchmarken met andere scholen.

#### **4 Tips over kwaliteitszorg voor andere scholen**

Het is bij het invoeren van plannen op gebied van kwaliteitszorg belangrijk om bij de traditie en de cultuur van de school te blijven. Aansluiten bij je eigen profilering.

Een ander punt is dat je bij de aanname van nieuwe leerlingen een heel reëel beeld geeft aan de ouders zodat er ook reële verwachtingen zijn van de school.

#### **Samenvattend**

Deze school is heel structureel en op diverse niveaus bezig met kwaliteitszorg. Het wordt steeds meer onderdeel van het managementproces en ook bij docenten begint er zicht te komen op de relatie van kwaliteitszorg met hun eigen vakgebied. Omdat men voelt dat men uiteindelijk wordt afgerekend op de leerlingen die men binnen haalt, wordt men steeds selectiever in het instroombeleid. Draagvlak onder ouders en voor een deel onder docenten blijft een punt van zorg. Voor het onderwijs zelf ligt nu de nadruk vooral op het verkleinen van verschil tussen eindexamencijfers en schoolonderzoeken.



## Case 6 School VMBO-breed (Groen)

Deze school is een christelijke school voor groen VMBO. Op deze school is gesproken met een lid van het managementteam, met vier docenten uit verschillende teams, vijf ouders en zeven leerlingen uit verschillende leerjaren.

### 1 Kwaliteitszorg: de feiten<sup>1</sup>

#### 1.1 De school: achtergrond

Deze school is een christelijke school voor groen VMBO met ongeveer 720 leerlingen (schooljaar 2008-2009). De leerwegen zijn:

- Gemengde Leerweg (GL): vooral theorie en een beetje praktijk
- Kaderberoepsgerichte Leerweg (KB): praktijk en theorie
- Basisberoepsgerichte Leerweg (BB): praktijk en theorie

Naast deze leerwegen bestaat er een LWOO-deel (leerwegondersteunend onderwijs), waarin leerlingen extra hulp en begeleiding kunnen krijgen in kleinere klassen. Na 2 jaar maken LWOO-leerlingen een keuze voor één van de hiervoor genoemde leerwegen.

De school maakt onderdeel uit van een bestuur met in totaal 27 scholen (mbo, vmbo en de combinatie vmbo/mbo). Deze school staat in een landelijke omgeving en beschikt over twee gebouwen: één voor de afdeling LWOO en één voor de overige leerwegen.

#### 1.2 Historie kwaliteitszorg

Ongeveer 5 tot 6 jaar geleden hebben kwaliteitsrapporten van de Onderwijsinspectie ertoe geleid dat op bestuursniveau is besloten de kwaliteitszorg op de scholen te verbeteren. Belangrijkste redenen daarvoor waren de scores op onderwijsrendement en de leerlingenzorg. De verschillen tussen de vestigingen waren groot op deze indicatoren. Om daar beleidsmatig meer vat op te krijgen is besloten op alle 27 vestigingen de kwaliteitszorg aan te scherpen. Motto was en is: als je wilt weten hoe het ervoor staat, moet je meten en de vorderingen en ontwikkelingen blijven volgen. In die tijd is ook gestart met de uitvoering van leerlingen-, ouder- en docenten-enquêtes.

Van meer recente datum is het volgen van vorderingen op het gebied van schoolresultaten (vooral de verschillen tussen schoolexamen SE en centraal examen CE). Bij sommige leerwegen zijn die verschillen (te) groot voor bepaalde vakken.

#### 1.3 Opzet kwaliteitszorg

Volgens de gegevens uit de enquête zet de school de volgende instrumenten in voor kwaliteitszorg: ouder- leerling-, docenten-enquêtes, onderzoek onder toeleveranciers (basisscholen), opbrengstanalyse en analyse van eindexamencijfers. De instrumenten worden deels uitgevoerd door een extern bureau (Toppen) en zijn voor een deel door het bestuur/ de school zelf ontwikkeld.

---

<sup>1</sup> Informatie afkomstig uit interviews, enquête, materiaal school en internet

Een deel van de activiteiten (de enquêtes onder de verschillende doelgroepen) wordt centraal (op bestuursniveau) geregeld. De terugkoppeling vindt plaats op schoolniveau (management) en vervolgens binnen de kernteams van docenten.

#### *Instream van leerlingen*

De laatste twee jaar is aandacht besteed aan de instroom vanuit het basisonderwijs. Aanleiding daarvoor is dat sommige scholen een te hoog advies geven aan leerlingen in het onderwijskundig rapport ten opzichte van wat je op grond van de score op de Cito-eindtoets zou verwachten. Daarmee loopt de vmbo-school het risico dat leerlingen op een te hoog niveau instromen en dat zij na verloop van tijd naar een lager niveau moeten. Deze 'afstroom' wordt de school aangerekend. Om dit te voorkomen en ook om teleurstellingen bij leerlingen en hun ouders voor te zijn, worden alle basisscholen waar leerlingen vandaan komen bezocht. Alle leerlingen (ca. 150 per jaar) worden besproken en van alle leerlingen worden ook de resultaten op tussentijdse toetsen (uit het leerlingvolgsysteem) doorgenomen. De verwachting is dat dit de discrepantie tussen in- en uitstroom zal verkleinen. Ander bijkomend voordeel is dat er van de instromende leerlingen meer bekend is en de school daardoor maatwerk kan leveren.

#### *Toetsen op twee niveaus*

De leerlingen worden in de bovenbouw als daar aanleiding voor is (als ze tussen twee leerwegen lijken te zitten) op twee niveaus getoetst. Er was enige tijd de veronderstelling dat dit wettelijke niet was toegestaan, maar het mag wel. Voordeel is dat leerlingen bijvoorbeeld niet onnodig doubleren; er is duidelijkheid over de score op een ander, in dit voorbeeld, lager niveau.

#### *Enquêtes*

De enquêtes onder verschillende doelgroepen (leerlingen, ouders) hebben als doel na te gaan op welke vlakken verbeterpunten liggen. Deze punten worden ook op teamniveau besproken.

Over de ouderenquête wordt opgemerkt (de precieze deelname van deze school is niet bekend, want de enquête wordt via het centrale niveau uitgezet) dat in het algemeen de betrokkenheid van ouders gedurende de periode van de middelbare school afneemt. Daar komt bij dat ouders vaak via email contacten onderhouden met docenten en dat zij ook via de website van de school resultaten van hun kinderen kunnen volgen.

#### *Analyse eindexamencijfers*

De constatering van de Onderwijsinspectie dat de verschillen tussen SE en CE te groot waren, heeft ertoe geleid dat er maatregelen zijn genomen om de verschillen te verkleinen. Er is een toetsbeleid ingevoerd waarbij nauwkeurige beoordeling van de toets door een examencommissie centraal staat. Er zijn op dit punt verbeteringen te zien.

#### *Invoering*

Bij de invoering van de huidige werkwijze voor kwaliteitszorg bestond er aanvankelijk sprake van aversie bij de docenten. Het voelde als iets dat werd opgedrongen door "hogere hand". Het is nu echter gemeengoed, nu ervaart men de positieve effecten van het meten. Dat geldt vooral voor de terugkoppelingen van de enquêtes en de resultaten uit toetsen / vergelijking SE en CE. De resultaten van de verschillende activiteiten worden eerst in het MT besproken, vervolgens binnen de kernteams van docenten. De teamleiders brengen verslag uit van hun de resultaten en de ervaringen bij het MT (ongeveer drie keer per jaar).

### *Communicatie*

De uitvoering van het beleid op het gebied van kwaliteitszorg staat niet op papier. Op de website van de school staat een jaarverslag waarin ook aandacht voor het percentage leerlingen dat de school zonder vertraging verloopt, doorstroomcijfers, scores CE (vergelijking van schoolresultaat met landelijk gemiddelde) en vergelijking CE met SE, tevredenheid van ouders, leerlingen en toeleverende scholen.

### *Beoordeling inspectie*

Tijdens het jaarlijkse bezoek (december 2007) concludeert de inspectie bij de analyse van de opbrengsten dat deze voldoende zijn. De geconstateerde risico's die naar voren kwamen in het kwaliteitsonderzoek van 2005 zijn daarmee van de baan.

## **2 Meningen over kwaliteitszorg**

### **2.1 De directie (portefeuille kwaliteit)**

Bij de implementatie van kwaliteitszorg of kwaliteitsbeleid is het ontzettend belangrijk dat het MT laat zien dát er iets met de resultaten gedaan en wát er dan mee gedaan wordt. Dat is de belangrijkste les: je moet verantwoording afleggen over wat je doet. Dat zit in allerlei onderdelen: zowel inhoudelijk als wat planning betreft. Verder is het uitermate belangrijk dat problemen herkend worden. Zo is een aantal jaren geleden het taalbeleid aangepakt. Docenten meldden de inspectie dat er veel taalzwakke leerlingen zijn op de school. Daar werd door de docenten over geklaagd, maar er gebeurde niets mee. Vervolgens is dit door het MT opgepakt en is aan een werkgroep gevraagd taalbeleid op papier te zetten en uit te werken. Dat gaat nu goed. Het zelfde gebeurt nu met het rekenbeleid. In dat opzicht is de school een voorhoedeschool.

De organisatiestructuur ondersteunt deze aanpak, het werken in kernteams met teamleiders zorgt ervoor dat mensen zich meer betrokken voelen.

### **2.2 De docenten<sup>1</sup>**

De docenten, die afkomstig zijn uit verschillende kernteams en een vertegenwoordiging zijn van de verschillende afdelingen en leerjaren, zijn tevreden over de kwaliteitszorg op de school.

Docenten zijn betrokken bij kwaliteitszorg. In wekelijkse bijeenkomsten van de teams worden de vorderingen van leerlingen besproken. Ook wordt gekeken naar differentiatie in niveaus en lesuitval. Om de vorderingen van de leerlingen te volgen worden zoals hiervoor gemeld de Cito-eindtoets en de scores op het leerlingvolgsysteem van het basisonderwijs gebruikt. Aan het eind van het eerste jaar worden bij leerlingen toetsen afgenomen (Cito VAS voor voortgezet onderwijs, toetsen op gebied van taal, rekenen, Engels en studievoordigheden).

Maar ook naast deze toetsen wordt een vinger aan de pols gehouden en bieden de docenten zoveel mogelijk maatwerk. Zeker voor de eerste twee leerjaren LWOO is dit belangrijk, maar ook in leerjaar drie en vier wordt bij de verschillende afdelingen (gl, kader en basisberoepsgerichte leerweg) getoetst.

---

<sup>1</sup> De docenten die we in dit onderzoek gesproken hebben zijn maken geen deel uit van de medezeggenschapsraad. Van deze school neemt één collega deel aan de GMR.

Zoals hiervoor al toegelicht is dit voor sommige leerlingen (leerlingen die op de 'grens' van twee opleidingen functioneren) op twee niveaus. Daarmee creëert de school een vangnet. Het is voor de leerling die het 'hogere' niveau niet haalt niet nodig te doubleren; het is immers bekend hoe hij/zij heeft gepresteerd op het 'lagere' niveau.

De kleine klassen in het LWOO en in de basisberoepsgerichte leerweg (maximaal 15 leerlingen) en maximaal 20 leerlingen voor de overige leerwegen, maken een maatwerk aanpak mogelijk.

De docenten zijn blij met de manier waarop leerlingen gevolgd worden. Zij zien de voordelen van deze meer prestatiegerichte aanpak die ongeveer een jaar of 6 geleden is ingevoerd. De terugkeer naar prestatieonderwijs, die nu ook landelijk veel meer wordt nagevolgd, is op deze school dus al langer geleden ingevoerd. Het competentiegerichte leren is hier gematigd ingevoerd en de aandacht voor prestaties is al langer aandachtspunt.

De resultaten uit ouder- en leerlingenquêtes worden ook in de kernteams besproken. Deze enquêtes worden door de docenten belangrijk gevonden, maar voor de kernactiviteit zijn vooral de vorderingen op toetsen en de sociaal emotionele ontwikkeling van belang. "De leerling- en ouder-enquêtes zijn de thermometer voor de organisatie, Cito is de thermometer voor de leerlingen."

Iets moeilijker loopt het met de terugkoppeling van resultaten van docenten-/medewerkerenquêtes. Sommige docenten hebben het idee dat zij al meer keren bepaalde zaken hebben benoemd (bijvoorbeeld over faciliteiten als huisvesting), maar dat er op het centrale niveau niets mee wordt gedaan. Dat is teleurstellend en daardoor dreigen sommige docenten af te haken bij het invullen van deze enquête.

De kwaliteitszorg staat voor zover docenten weten niet beschreven, misschien zijn er plannen op centraal niveau. Wel is er een activiteitenplan voor de vestiging, waarin de speerpunten voor het schooljaar staan. Via de sectievergaderingen geven de teamleiders door wat er speelt op dit gebied. De werkwijze van meetbaar maken van activiteiten zorgt er ook voor dat docenten zelf meer gericht zijn op zichtbaar maken van vorderingen. Zo is op dit moment het taalbeleid een speerpunt. In de klas (voorbeeld komt uit LWOO) is te merken dat leerlingen meer betrokken zijn, maar als docent wil je dan ook zien of de scores voor taal om hoog gaan. "In de les zie je het wel, maar het is ook belangrijk dat je de verbeteringen kunt ondersteunen met harde bewijzen." Dat is ook belangrijk naar buiten toe. Een voordeel bij het LWOO is ook de kleinschaligheid van de school, je kent iedere leerling en je werkt daar ook met een relatief klein team.

De docenten zijn tevreden en zien geen aanleiding voor wijzigingen. "wat je goed opzet en wat goed werkt, moet je zo houden. De zorg om leerlingen speelt sterk op deze school, er zijn korte lijnen naar de ouders." Zo is het sinds twee jaar de gewoonte dat aan het begin van de schoolloopbaan thuisbezoeken worden afgelegd bij de ouders van LWOO-leerlingen. Ook bij de andere afdelingen zijn er korte lijnen. Belangrijk bij het opzetten van goede kwaliteitszorg is dat je altijd oog houdt voor de leerling. Je moet de leerling niet als nummer zien. Een goed volgsysteem helpt daarbij. Als het mis dreigt te gaan moet je snel ingrijpen. Verder gaat het om korte lijnen met de ouders, de leerplicht en ook de politie.

### **2.3 De leerlingen**

Er hebben 7 leerlingen aan het gesprek meegedaan: 3 leerlingen uit de vierde, 1 leerling uit de tweede en 2 leerlingen uit de eerste.

De leerlingen die bij de LWOO-afdeling hebben gezeten, zijn daar positief over. Het is veel leuker daar. Dat komt omdat het kleiner is en iedereen elkaar kent. De klassen zijn kleiner dan bij de andere afdelingen. Dat is veel beter en het is ook fijn dat je alles van elkaar weet. De dependance heeft ongeveer 100 leerlingen en in het grote gebouw zijn dat er ongeveer 600.

Bij de andere leerwegen (anders dan LWOO) zie je je mentor maar één keer in de week. Dat is echt te weinig. Bij de dependance zie je je mentor iedere dag en dat is goed. Je krijgt daar altijd hulp en hier moet je veel meer zelf je weg vinden.

Het onderwijs is volgens de leerlingen soms rommelig georganiseerd. Dan mag je kiezen voor een bepaald vak (bijvoorbeeld koken) en dan moet je iets anders gaan doen (bloemschikken). Dat vinden de leerlingen echt vervelend.

Als je ergens mee zit, kun je dan je mening kwijt? Er is wel een vertrouwenspersoon op de locaties, maar daar hebben de leerlingen zelf geen ervaring mee. Vroeger was er ook een medewerker die leerlingen opving als ze uit de klas werden gestuurd, maar die is er niet meer. Dan ging je naar de time-out ruimte en dan ging hij met je praten.

De leerlingen weten niet of er een leerlingenraad is. Uit het jaarverslag blijkt dat in het afgelopen schooljaar (2008-2009) een leerlingenraad is opgericht. In die leerlingenraad zitten klassenvertegenwoordigers uit de bovenbouw KB en GL. Deze raad is meer keren bij elkaar geweest en er is gesproken over schoolregels e.d.

De leerlingen hebben de vragenlijst over school niet ingevuld of ze hebben er nog geen ontvangen.

Hebben jullie nog tips? Ja, het grote gebouw moet een voorbeeld nemen aan de sfeer bij de dependance.

### **2.4 De ouders**

De ouders (in dit gesprek 5 moeders met leerlingen in verschillende leerwegen en klassen) zijn tevreden over de manier waarop de school informatie geeft. Bij het LWOO bijvoorbeeld krijgen ouders/leerlingen een mail als een les niet door gaat. Voor de overige klassen staan het rooster en de roosterwijzigingen op de site en dat werkt goed. Er zijn een paar keer per jaar informatieavonden of 10 minuten gesprekjes en daar kun je ook allerlei informatie krijgen.

Je mag altijd bellen of mailen en er gebeurt ook wat mee. Niet alle ouders hebben deze ervaring. Er zijn ook een paar voorbeelden van incidenten rondom een leerling waarop een ouder een mail heeft gestuurd en daar is nog niet op gereageerd. Dat vinden deze ouders teleurstellend.

Een ander minpuntje heeft te maken met de aandacht voor dyslexie. De ouder geeft aan onder meer voor deze school te hebben gekozen vanwege de aandacht die er zou zijn (volgens de informatie op de open dag) voor de aanpak van dyslexie. Er wordt echter weinig tijd aan besteed ondanks de toezeggingen (1 keer per week gerichte ondersteuning).

Er zijn door ziekte veel lessen uitgevallen, maar er is nog geen oplossing voor gevonden (bijvoorbeeld vervanging).

De ervaringen bij ouders met leerlingen op het LWOO is anders. In de eerste klas belt de mentor een paar keer met de ouders om te horen hoe het volgens de ouders gaat met de leerling. Dat is goed. Of dat ook in andere klassen gebeurt, is afhankelijk van de leraar.

Ouders zien ook mogelijkheden om op een informatieavond vragen te stellen aan een leraar.

Ouderenquêtes hebben de meeste ouders naar eigen zeggen niet gezien. Eén ouder kan zich dat wel herinneren. Maar iedereen is het er eigenlijk mee eens dat ze de voorkeur geven aan persoonlijk contact met docenten. "Liever dichterbij, bijvoorbeeld twee keer per jaar bellen, daar heb je meer aan."

De ouders vinden dat er op de school meer aandacht zou moeten worden besteed aan vaardigheden om te leren leren. Hoe doe je dat nou, iets uit je hoofd leren. Praktische tips van op tijd er mee begin, hoe kun je het best 'stampen' dat zijn dingen die de leerlingen hier niet leren. Daar past ook bij dat er meer aandacht zou moeten zijn voor huiswerk.

Tot slot is er gesproken over het rookbeleid van de school. Er is kritiek. De indruk bestaat dat leerlingen hier op school beginnen met roken. Het mag hier op het schoolplein. Officieel vanaf de derde, maar kinderen beginnen al veel jonger. Er zijn ervaringen met afspraken in de vorm van een contract waarin leerlingen beloven dat ze ervoor gaan zorgen niet te roken. Dat soort dingen kunnen veel vaker gedaan worden.

Zo aan het eind van het gesprek realiseren de ouders zich dat in een gesprek veel sneller de negatieve punten worden genoemd en ze minder hebben stil gestaan bij wat goed is. Over het geheel genomen geven de ouders een 8 als rapportcijfer voor de school en vatten ze samen dat het een leuke school is met goede leraren.

## **Samenvattend**

Management en docenten geven een positief beeld van de kwaliteitszorg en het kwaliteitsbeleid op deze school: het loopt goed. Hoewel ouders en leerlingen niet uitgesproken negatief zijn, plaatsen zij wel enkele kanttekeningen bij het kwaliteitsbeleid. De contacten tussen school en ouders worden door de ouders als zeer waardevol gezien, maar vragen soms wat meer directe aandacht van de school. Het peilen van opvattingen over de school (door enquêtes) lijkt minder door ouders en leerlingen minder benut te worden. Persoonlijke aandacht wordt door beide groepen veel meer op prijs gesteld.

Duidelijk is dat de kwaliteitszorg door het centrale niveau is geïnitieerd, maar dat het draagvlak binnen deze vestiging aanwezig is. De aanleiding om kwaliteitszorg te versterken, werd ingegeven door kritische inspectieoordelen bij een aantal vestigingen van dit bestuur. Het management van deze school heeft de kwaliteitszorg aangepakt. Er is een verstaalslag naar de organisatie gemaakt: de versterking van aandacht voor prestaties (vorderingen) van leerlingen is ingebed in de kernteams. Kortom: het kwaliteitszorgbeleid heeft een breed draagvlak. Docenten zijn vooral te spreken over de aanpak bij het volgen van vorderingen van leerlingen.

## Case 7 School VMBO-t/HAVO/VWO

De kwaliteitszorg op deze school wordt door de onderwijsinspectie als onvoldoende beoordeeld, hoewel deze wel vooruitgang op een aantal onderdelen constateert vanaf 2006/2007. Gesproken is met de rector, drie docenten onder wie de voorzitter van de MR, een lid van de ouderraad, twee leerlingen en met de voorzitter van het bestuur.

### 1 Kwaliteitszorg: de feiten

#### 1.1 Achtergrond van de school

De school is gelegen in Oost Nederland, in een weinig stedelijk gebied en biedt ruim 850 leerlingen onderwijs op vmbo-t, havo en vwo-niveau. De school heeft een eigen (stichting)bestuur.

In 2005 werd de school door de inspectie als zeer zwak betiteld. Zowel de resultaten, het onderwijsleerproces als de kwaliteitszorg lieten te wensen over. Het bezoek van de inspectie vond plaats op verzoek van het toenmalige bestuur, omdat deze constateerde dat er sprake was van financieel en onderwijskundig mismanagement. Het bestuur is met het inspectierapport in de hand dicht op de huid van de school gaat zitten. Er werd afscheid genomen van de toenmalige rector en na een interim-periode is er in 2006 een nieuwe rector aangesteld om vanuit onderwijskundige visie waar nodig hard in te grijpen in de schoolorganisatie. Er is bewust voor gekozen om niet vanuit deze zwakke positie een fusie aan te gaan, maar op eigen kracht door goed financieel en personeelsbeleid er bovenop te komen.

Inmiddels valt de school weer onder het basistoezicht. De inspectie constateert in april 2008 dat de school uit het dal klimt, "door een groot aantal gerichte maatregelen, die planmatig worden ingezet. Toch valt op dat de evaluatie van de dagelijkse lespraktijk te weinig systematisch verloopt om een goede borging van de leskwaliteit te bewerkstelligen. Te veel lijkt het werk van de docent zich nog in solo-vorm af te spelen terwijl een professionele cultuur vraagt om actieve uitwisseling van ervaringen met elkaar."

#### 1.2 Historie kwaliteitszorg

De ontwikkeling van de kwaliteitszorg is op deze school nauw verbonden aan het proces van onderwijskundige en organisatorische verandering in de school om van het label 'zeer zwak' af te komen. Na het opzetten van een adequate organisatie en bemensing (managementteam, formele verdeling van taken en bevoegdheden, budgettering), richtten bestuur en directie de schoolverbetering op het primaire proces: "het draait om wat er in de klas gebeurt".

Via een eigen kwaliteitsagenda bracht het bestuur de kwaliteit van de school en alle verbeterpunten in kaart, met bijbehorende actieplannen en plannings. Deze dynamische lijst vormde de eerste jaren de basis voor elke bestuursvergadering. Na enige tijd zijn twee speerpunten gekozen: het ontwikkelen van een systematisch en integraal personeelsbeleid en het uniformeren van de sectiewerkplannen om een doorgaande leerlijn in de school te realiseren. De onderwijskundige ontwikkeling van de school loopt zo vooral via de secties, omdat je dan vakken met elkaar kunt vergelijken, op basis van resultaten. Elk lid van de directie is verantwoordelijk voor een aantal secties.

In een gesprek zijn aan elke sectie 5 kwaliteitsvragen gesteld:

- 1 wat doe je om de kwaliteit te verbeteren?
- 2 wat doe je om de eindexamenresultaten te verbeteren?
- 3 wat doe je aan een vakoverstijgende afstemming?
- 4 Wat doe je aan een doorlopende leerlijn?
- 5 Hoe zijn de toetsen georganiseerd?

### 1.3 Opzet kwaliteitszorg

De school heeft een eigen kwaliteitszorgsysteem ontwikkeld, dat ze zelf betitelen als simpel, maar doeltreffend. Uitgangspunt zijn 4 v's: voorspelbaar, veilig, vertrouwen, verantwoordelijkheid. Dat geldt zowel voor directie, docenten als leerlingen. Het kent een aantal onderdelen.

Ten eerste probeert de school systematisch alles te evalueren, altijd de pdca-cyclus te gebruiken. Of het gaat om een rapportvergadering of een open dag, er wordt altijd teruggekeken en lessen geformuleerd.

Tweede is feedback van klanten. Toen de school zeer zwak werd, was communicatie met de buitenwacht van direct belang. De nieuwe rector is toen direct alle basisscholen langsgegaan, en doet dit nog steeds regelmatig. Ook kent de school een systeem van contactouders, twee per klas, die regelmatig bij elkaar komen. Elke ouder belt ter voorbereiding 5 andere ouders van de klas op. De bijeenkomsten hebben een onderwijskundig onderwerp als hoofdthema, maar er is ook altijd een open rondje met positieve en negatieve punten. Dit doet de school nu voor het derde jaar, het is begonnen in de 1<sup>e</sup> klas, en wordt steeds meer onderdeel van de schoolroutines. De school is dit jaar met klassenvertegenwoordigers gestart. Dat is lastig, komt langzaam op gang.

De derde pijler is een analyse van opbrengsten, gedurende het jaar. De kwaliteitskaart wordt aan het begin van het schooljaar in de algemene personeelsvergadering besproken. Ook is er dan een gesprek met de secties over de resultaten van het jaar daarvoor, aan de hand van de eindexamenscores, de verschillen tussen SE-CE en landelijke gemiddelden. Daarna komt er een follow-up gesprek, waarin wordt besproken waarom de SE-cijfers mee- of tegenvallen. En na het 2<sup>e</sup> schoolexamen is er een derde gesprek met de secties: "het CE komt eraan, wat ga je doen om goede resultaten te behalen? "

Tot aan 2005 waren er jarenlang geen functioneringsgesprekken gevoerd. De afdelingsleiders zijn die met alle docenten gaan voeren, op basis van lesobservaties (lesbezoek door teamleider) en leerling-enquêtes. Het ene jaar hebben alle docenten een functioneringsgesprek, het jaar daarop kunnen ze een persoonlijk ontwikkelingsplan opstellen. Daar doet ongeveer de helft van de docenten aan mee. De school heeft twee interne docentbegeleiders.

Het personeelsbeleid is ook gericht op feedback van docenten op het managementteam. In elke afdeling is er een enquête gehouden over de stijl van leidinggeven van directeur en afdelingsleiders.



## 2 Meningen over kwaliteitszorg

### 2.1 De directie (portefeuille kwaliteitszorg)

We hadden een groot probleem (terugloop van leerlingen door zeer slecht presteren van de school), dat gaf een *sense of urgency*. Nadat ik hier kwam hebben wij een verbeteringslag gemaakt, onder andere door de kwaliteit van docenten te verbeteren. Daartoe hebben we wel drie docenten moeten ontslaan. Een eigen kwaliteitszorgsysteem dat paste bij onze aanpak, was voor ons het meest effectief om snel effect te behalen. We moesten naar de kern, naar wat er in de klas gebeurt. Hoe pak je pedagogisch-didactisch aan. Focus op kwaliteitszorg moet je zo concreet mogelijk maken.

De onderwijsinspectie kijkt naar eindexamencijfers en rendement, daarom hebben we binnen de alle secties afspraken gemaakt over doorlopende leerlijnen en eindniveaus. Dat zijn gezamenlijke verantwoordelijkheden. Elke sectie zou een gedegen plan moeten hebben, een deel had dat al, de meerderheid had wel een plan, maar dat kon beter. Het voordeel daarvan is dat niemand zich kan verschuilen. Het is uiteindelijk gelukt om de school uit een diep dal te trekken.

Het werken met PDCA cycli zit inmiddels wel in de grondhouding van het managementteam. Dat wordt het ook steeds meer in het docententeam, zeker bij de jonge aanwas. Ons gevoel is dat docenten ook steeds kritischer op zichzelf worden, als directie hoeven we steeds minder feedback te geven.

Er blijft wel een club van docenten over waarbij dat beter zou kunnen. De vooruitgang zit hem erin dat die groep drie jaar geleden niet opviel, dat was toen de middenmoot. We hebben nu beter in beeld in welke lokalen het beter kan.

Ik denk dat het bestuur de redding van de school is geweest. Het zijn wel onderwijsmateriaals, maar ze hebben veel ervaring vanuit hun professionele achtergrond. In tijd van nood heeft dat de doorslag gegeven. Elke stap die de directie zette, werd gemonitord door het bestuur. Nu het beter gaat, trekken ze zich terug, naar RvT model.

Door de bijeenkomsten met contactouders merk je dat we het als school steeds een stapje beter doen.

### 2.2 De docenten

We zien nu de eerste resultaten van de nieuwe koers. Er is meer overleg in de school, meer eenheid van handelen. De les die we geleerd hebben is dat door een betere structuur met heldere verantwoordelijkheden de vrijblijvendheid is verdwenen. Er worden meer gesprekken gevoerd, er is sturing vanuit de directie. En daardoor is de betrokkenheid van docenten bij de school gegroeid.

De nieuwe rector verbindt consequenties aan observaties, mensen worden bv. verplicht om zich bij te scholen, zich aan te passen, ze krijgen coaching. Voor we een zeer zwakke school werden, bespraken we de resultaten ook wel, maar daar waren geen consequenties aan verbonden. De uitvoering van het personeelsbeleid is ook verbeterd. De eerste paar jaar was er niemand bij mij in de klas geweest. Sinds drie jaar gebeurt het ook echt, niet alleen op papier. Op basis van de enquête en het lesbezoek zet je doelen op papier. De opvolging daarvan komt uit jezelf, je moet het vertalen en opbouwen over de jaren.

In de sectievergaderingen worden mensen aangesproken. Wat doen we, wat willen we. Dat moeten nu per sectie op papier gezet worden, aan de hand van semi-gestructureerd format. "In ons sectieoverleg praten we zowel over korte termijn praktische zaken, wat gaat er goed in de les, wat niet, als ook over theoretische onderbouwing van je lesgeven. Wat doe jij in de lessen, en wat is de relatie met wat ik doe?"

"De hele aanpak heeft wel veel weerstand opgeleverd, ontevredenheid, angst en wantrouwen. Maar alle dossiers die worden bijgehouden zijn open, het wantrouwen verdwijnt nu ook weer. Ik vind dat de school professioneler is geworden. De rechten en plichten zijn meer in evenwicht. En de naam van de school is verbeterd."

Het welbevinden van docenten is verbeterd, we hadden lang een hoog ziekteverzuim, dat is nu verbeterd, je wordt beter gevolgd en er is preventieve voorlichting, door personeelsfunctionaris.

De docenten waarderen het werken in vaste teams en de afname van personele wisselingen. De docenten zien geen noodzaak voor een personeelsenquête, ze zijn tevreden en hebben bovendien het gevoel dat ze altijd naar de rector of teamleider kunnen toestappen. De (P)MR wordt nogal eens overvallen door de hechte samenwerking tussen directie en bestuur, en zou graag eerder in de voorbereiding van besluiten meedenken over alternatieven en oplossingen.

### **2.3 De leerlingen**

Er zitten 3 leerlingen in de MR, er is een leerlingenvereniging, en er was een leerlingenparlement. Dat is nu ter zielen, omdat het teveel hing op individuele leerlingen en leraren. In de bovenbouw zijn er klassenvertegenwoordigers, die regelmatig overleg voeren met de afdelingsleiders over problemen. Dan gaan ze ook op zoek naar oplossingen, bijvoorbeeld het toetsrooster, dat is aangepast. Ook bespreken ze wat de leerlingen in de MR willen agenderen.

De leerlingen geven aan dat ze de slechte positie van de school enige jaren geleden niet echt meekregen. De ouders waren wel op de hoogte en je wist dat het rommelde in de directie. De school is sinds de komst van de nieuwe rector volgens de leerlingen veranderd, het is meer een eenheid geworden, minder chaotisch, gestructureerder, maar ook strenger. Dat kwam met de komst van de nieuwe rector, drie jaar geleden. De rector vinden ze zichtbaar, hij loopt veel door de school heen en staat open voor leerlingen.

Verder zien de leerlingen veel veranderingen in de benadering van de school naar de ouders. Er zijn veel bijeenkomsten met ouders en leraren, met uitleg van een specialist.

Over de kwaliteit van de docenten zijn de leerlingen het niet eens. Zij vindt het verbeterd, er zijn er een aantal ontslagen, hij vindt dat het wel meevalt, dat er nog steeds veel te verbeteren is. Ze zijn van mening dat er geen echt slechte lessen meer zijn, de meerderheid van de leraren doet zijn best en sommige springen er goed uit.

De school doet veel met enquêtes onder leerlingen, ze kunnen per klas oordelen over hun eigen leraren. Dat is een inhoudelijk goede enquête, wel met heel veel vragen over alle mogelijke onderwerpen. Ze hebben geen zicht op de uitkomsten van de enquête en wat de school ermee doet, behalve een gesprek met de docent.

## 2.4 De ouders

De ouder geeft aan dat de school de afgelopen jaren veel opener is geworden en dat zaken worden aangepakt. Als de ouderraad aandacht vraagt voor een onderwerp, doet de school daar wat mee. Voorbeelden zijn de inzet en bereikbaarheid van mentoren of de opzet en invulling van keuze-uren voor leerlingen.

De school kent veel persoonlijke aandacht voor kinderen die dat nodig hebben. Je kunt als ouder makkelijk veel dingen regelen, als je zelf tijdig contact opneemt.

De ouderraad organiseert vooral informatieavonden voor ouders, over stappen, alcohol en drugs (op locatie in een discotheek), over pesten of zakgeld.

De OR wordt verder geïnformeerd, elke vergadering is er een update vanuit de directie, en de notulen van de OR en de MR worden uitgewisseld. Verder krijgen alle ouders veel informatie over het reilen en zeilen van de school via het eigen nieuwsblad dat 4 of 5 maal per jaar per post wordt opgestuurd. De ouders zien dat de school veel investeert in de begeleiding van nieuwe leraren en van leraren die veel commentaar krijgen. De school probeert om ouders te vinden om zich vrijwillig in te zetten op school, maar dat is nog niet echt van de grond gekomen.

De ouderraad is niet echt betrokken bij kwaliteitszorg, vindt beleidsmatige zaken ook een taak voor de MR, maar functioneert wel als een gevraagde en ongevraagde klankbordgroep voor de schoolleiding.

## 2.5 Het bestuur

De inspectie is op ons initiatief binnengehaald, die was veel te coulant voor de school geweest, terwijl wij zagen dat er een aantal dingen fout liepen. De inspectie was ook afhankelijk van de positief gekleurde informatie die de oude schoolleider hen gaf. Kwaliteit kun je alleen realiseren als je een structuur en goede mensen hebt, zodat je plannen kunt uitrollen en uitvoeren. "De kracht van management zit in de executie". Je moet je schoolorganisatie op orde hebben, met taken, bevoegdheden en budgettering. De kwaliteit van de school zit daarbij in de mensen. De eerste man, de rector, is daarbij drager van de schoolcultuur, door zijn gedrag en leiderschapstijl.

Daarnaast zit de borging in het leren en onderwijzen. We werken nu aan de sectieplannen, dat is eerste stap, door het stellen van doelen. Vervolgens moet het nog cyclisch worden. Die planfase kost meer tijd dan gepland, maar het komt nu wel van onderop en secties kunnen van elkaar leren. De helft van de winst hebben we al bereikt, namelijk dat secties praten over de effectiviteit van hun onderwijs. Daar komt vanzelf resultaat uit voort.

Als schoolbestuur ben je integraal verantwoordelijk voor de kwaliteit van de school, zoals de klanten die ervaren. Als bestuur heb je externe gegevens, schoolgegevens en je eigen input die je gebruikt. Doordat je kinderen op school hebt, maar ook in de omgeving van de school woont, hoor je bij de boodschappen, op het voetbalveld, overal signalen. Die moet je wel filteren, maar het beeld dat daaruit naar voren komt is dat de perceptie van de school verbeterd is.

Als bestuur hebben we ons dit jaar op het zorgbeleid gericht. We hebben nu voor het eerst een volledig overzicht gekregen wat er allemaal gebeurt aan leerlingenzorg, waarna er is besloten hoe we het willen hebben.

Kwaliteitszorg moet overdraag-, reproduceerbaar worden, dat is de kern van borgen. Doelen moeten smart zijn, die moet je volgen, ontwikkelingen terugkoppelen aan de doelen, en

daarover communiceren. Door controle en rapportages (via vastgelegde afspraken) wordt verantwoording afgelegd.

### 3 Knelpunten en meerwaarde kwaliteitszorg

We hebben alle betrokkenen gevraagd naar lessen en succesfactoren die mogelijk ook voor andere scholen opgaan.

- De docenten vinden het heel belangrijk om te weten waar je aan toe bent. "Dan kun je ook consequenties verbinden aan het gedrag van docenten, hen leren om uit hun ivoren toren te komen, dat ze zich openstellen voor kritiek en intervisie".
- Allen noemen de professionaliteit van het bestuur dat zijn nek durft uit te steken. Ook het hechte overleg tussen bestuur en directie, maar ook het tweejaarlijkse MR-bestuur overleg, maken dat de school snel kan beslissen en reageren op veranderingen. Dat is volgens betrokkenen de kracht van een kleinschalig georganiseerde school.
- Een gedreven en betrokken managementteam dat waar nodig ook ingrijpt.
- Een welwillende houding van de inspectie en een "gedegen en gedetailleerd" inspectierapport dat als gratis organisatieadvies en als kader voor de eigen beleidsagenda van bestuur en directie heeft gediend.
- Door via verbeterplannen projectmatig te werken, heb je de mogelijkheid om de voortgang te monitoren en te borgen. Het ligt vast, is rapporteerbaar en niet afhankelijk van personen. Daarin geborgd de contacten met ouders en leerlingen.
- De inspectie dwingt je heel scherp te kijken naar de kwaliteit van je werk. Het gaat om de leerresultaten afgezet tegen andere scholen. Een moment van reflectie en verantwoording afleggen vinden wij heel zinvol.
- Je moet een *sense of urgency* hebben, dat helpt om veranderingen te kunnen doorvoeren.

Er komen uit de gesprekken ook een aantal *knelpunten* naar voren.

De directie ziet dat het lastig is om in de praktijk de PDCA-cyclus te blijven hanteren. Alles voortdurend te blijven evalueren, dat is soms wel vermoeiend. Zeker nu de urgentie minder gevoeld wordt. Maar het kan altijd beter, we zijn er nog lang niet.

Als school moet je altijd veel dingen tegelijk doen, deels ook door de eigen ambitie. Als je vakontwikkeling belangrijk vindt, moet je in je taakbeleid prudent omgaan met het aantal niet-lesgebonden taken. Dat is lastig, want ook daar wil je ruimte voor geven. Je moet altijd alert blijven dat bij nieuwe ontwikkelingen die nodig zijn om de school te profileren, zoals TTO, je *core business* op orde blijft. Fixatie houden op opbrengsten, tussentijdse uitstroom en kwaliteit van de instroom. Je moet overzicht houden en als directie mensen aanspreken, alle radars zijn essentieel op school.

Het bestuur geeft aan problemen te hebben met "gebrekkige regelgeving die bovendien constant verandert". Voorbeelden zijn de MAVO benaming en gedachte, hoe je moet omgaan met zorgleerlingen en hoe dat gefinancierd wordt of de functiemix. "We hadden al veel LD functies, om de beste docenten uit de markt te kunnen halen. We hadden als school gewoon kwaliteit in ons onderwijspersoneel nodig. Daar worden we nu voor gestraft." Nog een voorbeeld is het formalistische gedoe rondom onderwijstijd, dat leidt af van de praktijk.

De rode lijn hierin is dat de overheid alleen op budget stuurt en niet op basis van inhoudelijke overwegingen. "Er zou best meer onderscheid gemaakt mogen worden tussen scholen op basis van hun inhoudelijke, specifieke situatie.

Een ander knelpunt in het verbeteren van de kwaliteit ervaart het bestuur in de arbeidsrechtelijke positie van leerkrachten en de rechten van de MR. "Je kan niet-functionerende docenten nu slecht aanpakken, waardoor je een lastig beweegbare organisatie hebt. We hebben een aantal keer bij de kantonrechter moeten uitleggen waarom iemand niet funtioneerde. Teveel leerlingen hebben daarom te lang hinder gehad van de goed arbeidsrechtelijke positie van leerkrachten". Er zijn ook teveel bevoegdheden voor de medezeggenschap, bv over lestaken en taakbeleid. Op deze school hadden de leraren weinig lessen en veel riante niet-lesgebonden taakuren. In de MR zaten een aantal mensen vervolgens hun eigen posities te verdedigen. Alleen dankzij de ouder- en leerling-geleding is het gelukt dat te verbeteren. De relatie met de MR is sindsdien wel verbeterd.

#### **4 Behoeftte aan ondersteuning**

De directie vindt het prettig om regelmatig bezoek of feedback te krijgen, of dat nu via Investors in People, via critical friends of de inspectie is. "Het houdt je scherp, als je regelmatig bevroagd wordt, bijvoorbeeld door een zwakke school of juist een excellente. Een critical-friend systeem zou ik voor tekenen". Net als een inspectiebezoek brengt zo'n toetsing een mentale belasting met zich mee, maar je draagt als school natuurlijk ook verantwoordelijkheid voor kinderen en budget, mag ook wel.

"De inspectie zou dan ook moeten ophouden met wat ze nu doet, risicogericht toezicht, en teruggaan naar het oude model. Tenzij de VO-raad een regelmatig visitatietraject regelt. Bij verbeterpunten heb ik een objectief en professioneel advies om mijn school te verbeteren. Dat raak ik nu kwijt."

Het bestuur geeft aan in randvoorwaardelijke zaken zoals het aanbesteden van de schoolboeken, riskmanagement, jaarrapportages en beleggingsstatuut, meer *best practices* vanuit de VO-raad te willen, of sterkere sturing vanuit inspectie of het ministerie. Nu moet elke school zelf zijn weg vinden, dat kost relatief veel tijd.

#### **Samenvattend**

De schoolleiding is volop bezig met het verbeteren van de kwaliteit van de school. De aanleiding daartoe was helder, waardoor de urgentie aanwezig was om stevig in te grijpen. Resultaten zijn hierbij leidend. De organisatiestructuur van de school is op orde, en ook het personeelsbeleid heeft vorm gekregen als onderdeel van kwaliteitsbeleid. De school zet vooral in op het persoonlijk betrekken van ouders en leerlingen via klassenvertegenwoordigers en contactouders en minder op enquêtes. De school is nu bezig om ook de verbetering van het onderwijsleerproces via de sectiewerkplannen vorm te geven. De verantwoordelijkheid hiervoor leggen bestuur en directie bij de secties, om het effect op de lange termijn te vergroten. De PDCA-routine is ingesleten bij het management, maar de docententeams en secties beginnen nu aan een cyclische aanpak van kwaliteitsverbetering.

## Case 8 School VMBO-t/HAVO/VWO

Deze kleine school heeft circa 600 leerlingen. Gesproken is met:

- 1 de schoolleider van de school die kwaliteitszorg in portefeuille heeft
- 2 met het bestuur van de school (eenkoppig bestuur)
- 3 Met leerlingen van het leerlingenparlement

### 1 Kwaliteitszorg: de feiten<sup>1</sup>

#### 1.1 De school: achtergrond

Deze school heeft 580 leerlingen. Het is een redelijk witte school met hoog opgeleide ouders. De school is tevens een regionale school voor lagere scholen uit de omgeving. De school biedt onderwijs op niveau van vmbo-t (25%), havo (40%) en atheneum (35%).

Qua kwaliteitszorg scoort men op aantal aspecten onvoldoende en is de school een achterblijver.

#### 1.2 Historie kwaliteitszorg

Vijf jaar geleden is er een groot kwaliteitsonderzoek uitgevoerd ondersteund door de begeleidingsdienst. Er zijn toen eerst enquêtes gehouden onder leerlingen, ouders, docenten en daarna gesprekken met de verschillende geledingen. Dit was in feite hun nulmeting qua kwaliteitszorg. Dit heeft geleid tot verbeterpunten op aspecten als:

- communicatie
- les geven
- zichtbaar maken van resultaten

Daarna was de vraag hoe men dit een vervolg wilde geven. Men wilde niet nog meer onderzoek laten doen maar er is gekozen voor deelname aan "vensters voor verantwoording" waarbij een tevredenheidsonderzoek wordt gedaan onder ouders en leerlingen van het derde leerjaar. Een ander vervolg van het grote onderzoek was dat men naar aanleiding van de signalen een kleiner onderzoek heeft gedaan dat meer onderwijstechnisch was naar de differentiatie binnen de school: "wordt iedere leerling in de klas gezien?" Er zijn toen ook enquêtes en gesprekken georganiseerd onder docenten en leerlingen waarbij ouders ingezet waren als onderzoekers.

Er was ook een landelijk onderzoek gericht op enerzijds verbeteren en moderniseren en anderzijds het invoeren van examens. Conclusies uit dit onderzoek zijn dat er gekeken moet worden naar de wijze van beoordelen binnen de klas en dat er een scholingstraject opgezet moet worden voor docenten. Sinds half jaar heeft men in bovenbouw drie docententeams gebaseerd op thema. Deze teams richten zich meer op de kwaliteit van de vakken, gaan meer de diepte in, meer pedagogisch ook. Dit leidt tot goede resultaten. Ondanks dat ze het zelf geen kwaliteitszorg zouden noemen (iedereen verstaat daar iets anders onder) doen ze het ondertussen op vakniveau wel.

---

<sup>1</sup> Informatie afkomstig uit interviews, enquête, materiaal school en internet

### **1.3 Opzet kwaliteitszorg**

Structureel doet men op deze school nog niets met leerling-, docent- of ouderenquêtes. Er is een eerste ronde van enquêtes geweest in de afgelopen drie jaar. De uitkomsten hiervan zijn omgezet in beleidsvoornemens die vervolgens zijn geïmplementeerd. Nu staat de school aan de vooravond van het opnieuw houden van deze enquêtes, om daarmee het geheel een structureel karakter te geven, dan wel andere wegen in te slaan om de kwaliteitszorg te borgen.

Wat de leerlingen betreft: die lopen informeel direct de docentenkamer of kamer van schoolleider binnen als er problemen zijn. Men is goed op de hoogte van wat er speelt. Wat er echter zo ontbreekt is overzicht. Nu zijn teveel zaken ad hoc geregeld. Er wordt bijv. niet gevolgd hoe het met alumni gaat. Ouders zijn momenteel niet formeel vertegenwoordigd. MR op deze locatie is gesneuveld: docenten, ouders en leerlingen in één MR werkte niet goed. Men wil nu mogelijk naar het invoeren van een contactouderoverleg in de toekomst. Wel is er een bovenschoolse MR met de twee zusterscholen: deze loopt voorspoedig.

Bij veel docenten is de focus nog heel sterk op de leerlingen en is er onvoldoende organisatie bewustzijn. Elke docent is een zzp'er binnen de school. De leerkrachten willen geen verantwoording afleggen over eigen onderwijs. Omdat de resultaten van de school verder goed zijn, zien zij daar nut niet van in. Ieder doet het op eigen wijze.

Men is nu bezig om met andere, soortelijke scholen de resultaten te vergelijken: samen indicatoren voor kwaliteit opstellen specifiek voor hun onderwijsfilosofie. Het idee is om ook elkaar te gaan visiteren met deze indicatoren.

#### *Beoordeling inspectie*

Deze school dreigt een zwakke school te worden in de statistieken van OCW omdat men niet in staat was gegevens aan te leveren op de wijze waarop dit gewenst wordt. Op zich is dit jammer, maar het geeft wel direct een externe urgentie om aan zaken te gaan werken. De indicatoren van de inspectie voor kwaliteitszorg passen niet altijd bij hun specifieke indeling en wijze van onderwijs. Twee maanden geleden was de inspectie op school, relaties zijn goed, men is niet tegen de inspectie. Veel aspecten worden ook voldoende bevonden; de kwaliteit van het onderwijs is goed, de leerlingen zijn tevreden. Groot probleem is de doorstroom van leerlingen. Het onderwijs op deze school duurt gemiddeld een jaar langer dan elders.

Er is binnen de school nog geen eenduidigheid over de knelpunten; weinig is op de deze school simpel, het wordt al snel een grondslagen discussie.

## **2 Meningen over kwaliteitszorg**

### **2.1 De directie (portefeuillehouder kwaliteitszorg)**

Deze school is laat begonnen met het denken over kwaliteitszorg en het afleggen van verantwoording. Er zijn echter veel ontwikkelingen. Men is bezig met aanpassen aan andere tijden en ondermeer betrokken met pilot Vensters voor Verantwoording.

Men is gewend om korte en informele lijnen te hebben naar ouders, van leerlingen naar docenten etc. daarom heeft men het structureren van kwaliteitszorg wat laten liggen; was geen interne urgentie. Nu komt er steeds meer druk van buiten.

De organisatie van de school is bezig met zich door te ontwikkelen van een hele platte structuur met bijna docenten zelfbestuur naar een meer piramide vorm met Raad van Toezicht, bestuur, vaste schoolleider, teams van docenten. Dat is nog niet overal geaccepteerd.

Kwaliteitszorg is wel een issue op deze school. Men vindt het belangrijk maar het is nog niet structureel verankerd in de schoolorganisatie en draagvlak onder docenten moet verbeterd worden. Het is heel lastig om kwaliteitszorg in de hele school te laten landen. Van oorsprong is elke docent een autoriteit op zijn of haar gebied, men is niet gewend om in elkaars klas te zitten voor intervisie, men voelt zich snel bedreigd. Kwaliteitszorg is dus nog niet geïnternaliseerd maar bewustzijn van instrumenten groeit, kwaliteitsbewustzijn groeit.

Men heeft wel kritiek op het ministerie dat het onderwijs steeds uniformer wordt gemaakt, een eenheidsworst waarbinnen steeds minder afwijkingen gedoogd worden. De overheid beperkt de ruimte van de scholen, daarnaast is er ook een financiële druk wat leidt tot minder middelen. Omdat de bewegingsvrijheid minder wordt, is er nu ook de noodzaak zich te focussen. Hierbij moeten niet teveel ideologische veren gelaten worden. Er is wel beweging om met andere scholen, die dezelfde problemen kennen, te gaan werken aan een eigen set van indicatoren voor kwaliteitszorg naast die van de Inspectie.

Er is geen concrete behoefte aan ondersteuning op het gebied van kwaliteitszorg van de overheid. Hij zou wel graag zien dat er een onderzoek gestart wordt maar indicatoren voor de algehele ontwikkeling van leerlingen. In hoeverre is het zinnig om kinderen al jong te specialiseren met bijvoorbeeld een technasium, loodsscholen etc. dus in hun visie een talentuitzuiging van jonge kinderen in plaats van verbreden van hun ontwikkeling.

Hij vindt het lastig om naar aanleiding van onderzoek naar kwaliteitszorg te werken aan concrete verbeterpunten. Op deze school zijn geen echte quick wins, omdat je een kleine school bent kan je ook niet makkelijk veranderen qua rooster of ruimte. Daarnaast ligt het curriculum redelijk vast. Tegelijkertijd weet men eigenlijk niet of de vertrouwde leerwijzen ook echt goed zijn. Het blijft een zoektocht, laveren tussen meegaan met de tijd en de eigen onderwijsvisie.

## **2.2 De leerlingen**

Alle leerlingen zijn lid van de leerlingenraad van de bovenbouw. Elke klas heeft 1-2 vertegenwoordigers hierin. Meestal zijn dit ook de klassenvertegenwoordigers.

De leden van deze raad weten wel iets over kwaliteitszorg door hun deelname in deze raad.

De gemiddelde leerling wellicht niet. Aspecten die ze noemen zijn:

- \* De zorgcoördinator die ondersteuning geeft bij leerlingen met (faal)angst etc
- \* De persoonlijke mentor die elke leerling facultatief kan aanvragen
- \* De schoolpsycholoog

Ze hebben ook gehoord van het derde klas onderzoek maar vragen zich af of daar ook iets uitkomt, of er iets mee gebeurt. Ze vinden dat ze met problemen altijd direct terecht kunnen bij mentor, klassenleraar etc. Er zijn geen drempels; er wordt altijd naar je geluisterd. Op deze school ben je geen nummer. Over het algemeen zijn de leerlingen heel tevreden over hun school.



## **Leerlingenraad**

Binnen de leerlingenraad wordt gesproken over problemen rond de kwaliteit van het onderwijs zoals die door leerlingen ervaren wordt. Zoals rond proefwerken en de kwaliteit van de docenten. Men vindt de kwaliteit van docenten wisselend; er zijn hele goede docenten maar ook probleemgevallen. Het is moeilijk om goede docenten te krijgen. Het lijkt of ze daarom maar de eerste de beste docent aannemen. Er zijn nu ook docenten uit regulier onderwijs en dat geeft soms frictie. De leerlingen vinden dat docenten vaak geen duidelijk leerplan hebben. De kwaliteit is lager dan op andere scholen, denken ze, doordat ze vaak zweverig zijn en niet duidelijk. Ze hebben wel heel veel over voor de leerlingen.

Als er zaken in leerlingenraad besproken worden, wordt dit serieus genomen door de school. Er zit een docent en de schoolleider in de raad. Dit werkt echter niet altijd tot concrete resultaten. Sommige docenten lijken heilig verklaard op school, volgens de leerlingen. Het duurt veel te lang voor men gaat optreden bij problemen rond docenten. De leraren zijn erg sociaal/loyaal ten opzichte van elkaar. De leerlingenraad heeft wel de mogelijkheid om schoolregels en het leerlingenstatuut aan te passen. Het is geen probleem om kandidaat leden voor de raad te vinden.

## **Kwaliteitszorg in de toekomst**

De leerlingen van de leerlingenraad denken dat er in de toekomst op het gebied van kwaliteit en kwaliteitszorg op hun school meer aandacht nodig is voor:

- Meer leerlingenuêtes voornamelijk over kwaliteit van docenten
- Meer aandacht voor de kwaliteit van het onderwijs geven
- Meer aandacht voor gebrek aan ruimte in de school

## **2.3 De ouders**

Er is op deze school geen gestructureerd overleg met ouders meer. De MR is ter zielen gegaan omdat de discussies tussen ouders, docenten en leerlingen weinig opleverden. Ouders hebben wel korte lijntjes naar docenten en directie: ze bellen als er klachten zijn.

Wat ouders betreft is er wel eens een enquête gehouden waar uit kwam dat ouders problemen ervaren op het gebied van communicatie. Ze vinden de school een gesloten bolwerk.

Eerst had men de tafeltjesavond voor ouders afgeschaft maar ze komen nu weer terug om ouders toch in contact te brengen met docenten. Dit wordt niet meer zoals vroeger met docent in klas gedaan maar met alle docenten en ouders aan losse tafels in een grote ruimte: de docenten vroegen dit om hun veiligheid. Ouders zijn hoogopgeleide, mondige en vaak ook boze ouders. Men heeft wel ervaren dat de eisen die ouders aan communicatie stellen specifiek zijn; ze willen geen informatie over kwaliteitszorg maar alleen over hun eigen kind. Er komt binnenkort een nieuw contactouderoverleg. Als kinderen de school verlaten, is er een evaluatiegesprek met ouders.

## **2.4 Het bestuur**

De bestuurder heeft op het gebied van kwaliteitszorg alleen de rol van aanjager: hij is bestuurder van meerdere scholen. Kwaliteitszorg moet op de scholen gebeuren. Het is op deze school nog onduidelijk wat precies onder kwaliteitszorg verstaan wordt. Volgens hem vallen hier aspecten van kwaliteit van onderwijs onder maar ook financiën, inkoop, personeelbeleid. Enerzijds heb je vanouds op deze school een cultuur van lerarenzelfbestuur. Anderzijds heb je de ontwikkelingen in de buitenwereld. Die twee werelden moeten gaan matchen.

Op dat terrein moeten er meer trainingen komen. Met ondersteuning van de schoolbegeleidingsdienst gaat men in augustus beginnen met een kwaliteitsproject waarbij eerst alle werkprocessen beschreven worden. Ook het project onder derde klassen via Vensters spreekt aan, je kan er mee benchmarken.

Voor de bestuurder is aandacht voor kwaliteitszorg gelinkt aan het nieuwe functiehuis dat ze ingevoerd hebben. Van de nieuwe schoolleider wordt verwacht dat hij binnen 1 jaar ook structureel iets aan kwaliteitsbeleid gaat doen binnen zijn nieuwe functie. Ook voor andere docenten is het een eis bij invoering van functiemix of hogere LD functies. Kwaliteitszorg moet natuurlijk niet afgedwongen worden maar mensen moet 'verleid' worden mee te doen.

Kwaliteitszorg is moeilijk te borgen onder docenten, het begint wel langzaam te komen. Iedereen wil onderhand toch meer duidelijkheid en transparantie. Bij het concept kwaliteitszorg hebben verschillende docenten een ander beeld bij.

Voor docenten staat het kind centraal. Als je kijkt naar dimensies van ontwikkeling van kinderen:

- |                             |                                |
|-----------------------------|--------------------------------|
| ▪ cognitieve ontwikkeling   | gemiddelde aandacht voor       |
| ▪ persoonlijke ontwikkeling | boven gemiddelde aandacht voor |
| ▪ sociale ontwikkeling      | gemiddelde aandacht voor       |

De sterke nadruk op persoonlijke en brede ontwikkeling van leerlingen, lijkt docenten de vrijheid te geven om andere dingen niet te doen. Er is op deze school heel veel aandacht voor zorg; kindbespreking, bijhouden hoe het met elk individueel kind gaat (qua schoolprestaties maar ook als mens).

### 3 Meerwaarde kwaliteitszorg

De meerwaarde van het bewust bezig zijn met kwaliteitszorg is voor de directie en bestuur:

- het laat je focussen
- zoeken naar grotere overzichten
- stapsgewijs aanpakken van zaken
- stimuleren van vooruitgang: nagaan "hoe goed doe je het nu echt?"

De invloed van externe adviseurs en onderzoekers helpt daarbij.

Op het gebied van kwaliteitszorg is er al een en ander bereikt:

- bewustwording is gegroeid
- men wil meer structuur hierin krijgen
- het is minder vrijblijvend geworden

### Samenvattend

Op deze school ziet het bestuur duidelijk de voordelen van goedlopend kwaliteitszorg. De directie is hier ook van overtuigd maar is vaak zo opgeslokt door dagelijkse zaken dat een structurele aanpak niet van de grond komt. Kwaliteitszorg blijft een ad hoc karakter houden gerelateerd aan bezoek van de Inspectie. Onder docenten, leerlingen en ouders is dit een onderwerp dat nog niet echt speelt. Het past niet in de cultuur. De docent is de baas in de eigen klas en nog niet bereid om verantwoording af te leggen. Het proces is wel in gang gezet.

## Bijlage 2 Vergelijking van indicatoren 2003-2009

Tabel B2.1 Vergelijking van indicatoren kwaliteitszorg waarderingskaders

2003	2006	2009
<i>De school bewaakt systematisch de kwaliteit van het onderwijs en neemt maatregelen om de kwaliteit te behouden en zo nodig te verbeteren.</i>	<i>De school zorgt systematisch voor behoud of verbetering van de kwaliteit van haar onderwijs</i>	<i>De school zorgt systematisch voor behoud of verbetering van de kwaliteit van haar onderwijs</i>
De school heeft inzicht in de eigen uitgangssituatie.	De school heeft inzicht in de kenmerken van de leerlingenpopulatie.	De school heeft inzicht in de onderwijsbehoeften van haar leerlingenpopulatie.
De school heeft haar doelen geformuleerd.	De kwaliteitszorg is verbonden met de visie op leren en onderwijzen zoals geformuleerd in het schoolplan.	
De school evalueert systematisch de kwaliteit van haar opbrengsten en van het onderwijs en leren.	De school evalueert systematisch de kwaliteit van haar opbrengsten. De school evalueert systematisch de kwaliteit van het leren en onderwijzen.	De school evalueert jaarlijks de resultaten van de leerlingen. De school evalueert regelmatig het onderwijsleerproces.
De school werkt gericht aan verbetering van de kwaliteit van haar onderwijs.	De school werkt planmatig aan verbeteractiviteiten.	De school werkt planmatig aan verbeteractiviteiten.
De zorg voor kwaliteit is systematisch.	De school borgt de kwaliteit van leren en onderwijzen. De school waarborgt de kwaliteit van het schoolexamen en van andere toetsinstrumenten.	De school borgt de kwaliteit van het onderwijsleerproces. De school waarborgt de kwaliteit van het schoolexamen en van andere toetsinstrumenten.
De school legt verantwoording af aan belanghebbenden over de gerealiseerde onderwijskwaliteit.	De school rapporteert inzichtelijk over de gerealiseerde kwaliteit van het onderwijs aan belanghebbenden. De school waarborgt de sociale veiligheid voor leerlingen en personeel.	De school verantwoordt zich aan belanghebbenden over de gerealiseerde onderwijskwaliteit. De school draagt zorg voor de kwaliteit van het onderwijs gericht op bevordering van actief burgerschap en sociale integratie, met inbegrip van het overdragen van kennis over en kennismaking met de diversiteit van de samenleving.



## Bijlage 3 Onderzoeksverantwoording

### Expertinterviews

In de voorbereidingsfase is gesproken met een aantal betrokkenen bij kwaliteitszorg en kwaliteitszorgbeleid in het voortgezet onderwijs. Het gaat om de volgende personen:

- Dhr. Bos, Inspectie van het Onderwijs
- Mw. Swanborn, inspectie van het Onderwijs
- Dhr. Horsman, voormalig projectleider Q5
- Mw. Kerkstra, beleidsmedewerker kwaliteitszorg VO-raad

### Begeleidingscommissie

De begeleidingscommissie bestond uit de volgende personen:

- Mevr. Neijts                      Hervormd Lyceum West
- Mevr. Kerkstra                  VO-raad
- Mevr. Huistra                    AOC-raad
- Mevr. Leijten                    AOb
- Mevr. Bosman                    Ministerie van OCW
- Dhr. Van Putten                  Ministerie van OCW
- Dhr. Van Ooijen                  Ministerie van OCW
- Dhr. Haandrikman              Inspectie van het Onderwijs
- Dhr. Van Geffen                  Ministerie van LNV

## Inhoud vragenlijst

- 1 Wat is uw functie?
  - 1 Bovenschools directeur
  - 2 Vestigingsdirecteur
  - 3 Afdelingsleider
  - 4 Sectordirecteur
  - 5 Teamleider
  - 6 Stafmedewerker of beleidsmedewerker
  - 7 Docent
  - 8 Er is iemand speciaal hiervoor aangesteld
  - 9 Anders namelijk
  888. Wil niet zeggen
  999. Weet niet
  
- 2 [controlevraag] Bent u (mede-)verantwoordelijk voor kwaliteitszorg op uw vestiging in de dagelijkse praktijk?
  - 1 Ja
  - 2 Nee → ENQ: Doorvragen tot we die betreffende persoon te pakken krijgen.
  
- 3 Speelt het bovenschools management of bestuur een rol in het kwaliteitszorgbeleid van uw school? (ENQ: oplezen)
  - a) Ja, het bestuur of bovenschools management stelt het kwaliteitsbeleid op, wij hebben alleen een uitvoerende taak
  - b) Ja, er is een bovenschoolskader, maar dat kunnen we deels zelf invullen
  - c) Nee, we kunnen dit helemaal zelf bepalen
  - d) Anders, namelijk
  - e) Nee, we hebben geen kwaliteitszorgbeleid
  888. Wil niet zeggen
  999. Weet niet

*Indien vraag 3 = e, ga naar vraag 5*  
*Anders, ga naar vraag 4*
  
- 4 Wat was voor uw school de aanleiding voor het opzetten van kwaliteitszorg? (meerdere antwoorden mogelijk)
  - 1 Na een bezoek van de onderwijsinspectie
  - 2 N.a.v. aandacht voor kwaliteitszorg van de VO-raad
  - 3 N.a.v. het project Q5
  - 4 N.a.v. aandacht voor kwaliteitszorg in de media
  - 5 Na verzoeken van leraren
  - 6 Na verzoeken van ouders
  - 7 Na initiatief van de bovenschools directie
  - 8 Na initiatief van het bestuur
  - 9 Toen we een zwakke school dreigden te worden
  - 10 Op eigen initiatief, er was geen specifieke aanleiding
  - 11 Anders namelijk
  888. Wil niet zeggen
  999. Weet niet

*Ga naar vraag 6*

- 5 Waarom heeft uw school geen kwaliteitszorgbeleid?
- 1 Dat hebben we niet nodig, onze resultaten zijn goed
  - 2 Dat hebben we niet nodig, het zit al in onze schoolcultuur
  - 3 Het is er nog niet van gekomen
  - 4 We zijn bezig om dit in te voeren
  - 5 Anders, nl
888. wil niet zeggen  
999. weet niet

- 5A Doet uw school wel op een of andere manier aan kwaliteitszorg, ook al is dit misschien niet vastgelegd in kwaliteitszorgbeleid?
- a. Ja
  - b. Nee
888. Wil niet zeggen  
999. Weet niet

*Als vraag 5A =a, ga naar vraag 6.  
Anders, ga naar vraag 14*

- 6 Welke van de volgende activiteiten worden op uw school gebruikt ten behoeve van kwaliteitszorg? (meerdere antwoorden mogelijk)
- 1 Leerlingenquêtes
  - 2 Ouderenquêtes
  - 3 Docentenquêtes
  - 4 Enquetes onder het onderwijs ondersteunend personeel
  - 5 Onderzoek onder het toeleverend of afnemend scholenveld
  - 6 Externe visitaties of externe audits (met extern wordt hier bedoeld: buiten de school)
  - 7 Zelfevaluaties of interne audits
  - 8 Opbrengstanalyses – bv monitoring van data uit leerlingvolgsystemen
  - 9 Analyse van de eindexamenresultaten
  - 10 Benchmarking
  - 11 Anders, namelijk
888. Wil niet zeggen  
999. Weet niet

*Als een van de items a t/m k = ja, ga naar vraag 7.  
Anders ga naar vraag 14*

Deze activiteiten kunnen onderdeel uit maken van een kwaliteitszorgsysteem.

- 7 Wat is het belangrijkste kwaliteitszorgsysteem dat u gebruikt? (niet oplezen)
- 1 Effectory medewerkersonderzoek
  - 2 Kwaliteit in Kaart
  - 3 Kwaliteitsscholen.nl
  - 4 Kwaliteitsvragenlijst VO
  - 5 VOspiegel.nl
  - 6 Werken Met Kwaliteit –VO (WMK\_VO)
  - 7 ZelfEvaluatieKader VO (ZEK VO)

- 8 Pro Zo of Stimulans (voor praktijkonderwijs).
- 9 Een door ons zelf ontwikkeld systeem
- 10 Anders namelijk
- 11 Wij gebruiken geen systeem
- 888. Wil niet zeggen
- 999. Weet niet

*Als vraag 7 in {a t/m j}, ga naar vraag 7A.  
Anders ga naar vraag 14.*

vraag 7a. Maakt uw school daarnaast nog gebruik van een ander systeem? (niet oplezen)

*Voor de scholen met een eigen systeem:*

- 8 Waarom heeft u voor een eigen systeem gekozen en niet voor een bestaand systeem?  
(open vraag)
- 888. Wil niet zeggen
- 999. Weet niet

*Voor de scholen zonder systeem:*

- 9 Waarom gebruikt u geen systeem?
  - 1 Wij hebben geen kwaliteitszorgsysteem nodig, want wij hebben al jaren goede resultaten
  - 2 Wij hebben geen kwaliteitszorgsysteem nodig, want wij hebben al een goed overzicht
  - 3 Het kost te veel tijd
  - 4 Wij hebben wel verschillende losse instrumenten t.b.v. kwaliteitszorg maar geen systeem
  - 5 anders namelijk
  - 888. Wil niet zeggen
  - 999. Weet niet
- 10 Hoe heeft u over dit systeem gehoord?
  - 1 Via via, we hebben positieve ervaringen hierover gehoord
  - 2 We kregen promotie-materiaal
  - 3 Min of meer toevallig
  - 4 Anderen binnen de school hebben deze keus gemaakt
  - 5 het is ons opgelegd door het bestuur
  - 6 anders namelijk
  - 888. Wil niet zeggen
  - 999. Weet niet

*Voor de scholen met een eigen/ bestaand systeem:*

- 11 Bent u tevreden over het systeem voor kwaliteitszorg dat uw school gebruikt?
  - 1 Ja
  - 2 Nee
  - 888. Wil niet zeggen
  - 999. Weet niet



*Voor de scholen met een eigen/ bestaand systeem:*

- 12 Wat zijn de sterke punten van dit systeem? (open vraag)
- 1 Er zijn geen sterke punten
  - 888. Wil niet zeggen
  - 999. Weet niet

*Voor de scholen met een eigen/ bestaand systeem:*

- 13 Wat zijn de zwakke punten van dit systeem? (open vraag)
- 1 Er zijn geen zwakke punten
  - 888. Wil niet zeggen
  - 999. Weet niet

Q5 is een project dat van 2000 t/m 2008 scholen in het voortgezet onderwijs stimuleerde en ondersteunde bij het leidinggeven aan de invoering van kwaliteitszorg.

- 14 Hebt u wel eens van het Q5 project gehoord?
- 1 Ja
  - 2 Nee
  - 888. Wil niet zeggen
  - 999. Weet niet

*Indien vraag 14=b, ga naar vraag 17*

*Anders, ga naar vraag 15*

- 15 Heeft uw school contact gehad met Q5 of gebruik gemaakt van de producten of diensten van Q5?
- 1 Ja
  - 2 Nee
  - 888. Wil niet zeggen
  - 999. Weet niet

*Indien vraag 15=b, ga naar vraag 17*

*Anders, ga naar vraag 16*

- 16 Bent u tevreden over de producten of diensten van Q5?
- 1 Ja
  - 2 Nee
  - 888. Wil niet zeggen
  - 999. Weet niet

- 17 Krijgt uw school op dit moment ondersteuning op het gebied van kwaliteitszorg, of heeft u dat de afgelopen jaren gehad? Dit kan ondersteuning zijn in de vorm van diensten (zoals advies, begeleiding), maar ook in de vorm van producten (zoals informatiebrochures, informatieve websites, cursussen).

- 1 Ja
- 2 Nee
- 888. Wil niet zeggen
- 999. Weet niet

*Indien vraag 17 = a, ga naar vraag 18*

*Anders, ga naar vraag 20*

*Voor de scholen die ondersteuning krijgen:*

- 18 Van wie krijgt of kreeg u ondersteuning op het gebied van kwaliteitszorg?  
(Meerdere antwoorden mogelijk, Eventueel helpen)
- 1 Andere VO-scholen
  - 2 Adviesbureau(s)
  - 3 VO-raad
  - 4 Bovenschools management of bestuursbureau
  - 5 Landelijke pedagogische centra (APS, KPC, CPS etc)
  - 6 Onderwijsbegeleidingsdienst (OBD) / schoolbegeleidingsdienst
  - 7 Q5
  - 8 Anders, namelijk
888. Wil niet zeggen  
999. Weet niet
- 19 Bent u tevreden over de ondersteuning die uw school heeft gekregen op het gebied van kwaliteitszorgbeleid?
- 1 Ja
  - 2 Nee
888. Wil niet zeggen  
999. Weet niet
- 20 Heeft uw school bij het onderwerp kwaliteitszorg behoefte aan (meer) ondersteuning?
- 1 Ja
  - 2 Nee
888. Wil niet zeggen  
999. Weet niet

*Indien vraag 20 = a, ga naar vraag 21.*

*Anders, ga naar vraag 23.*

*Voor de scholen die behoefte hebben aan meer ondersteuning:*

- 21 Wat voor ondersteuning? (meer antwoorden mogelijk)
- 1 Bezoeken van adviseurs en ondersteuners
  - 2 Voorlichting via websites/ brochures
  - 3 Voorlichtingsbijeenkomst alleen voor eigen school
  - 4 Workshops en cursussen
  - 5 Trainingen voor docenten
  - 6 Specifieke aanbevelingen van de meest geschikte instrumenten
  - 7 Overzicht met beoordelingen van instrumenten voor kwaliteitszorg
  - 8 Samenwerken met voorlopende scholen
  - 9 Samenwerken met vergelijkbare scholen
  - 10 Anders namelijk
888. Wil niet zeggen  
999. Weet niet

- 22 Van wie zou u die ondersteuning willen ontvangen?  
(meer antwoorden mogelijk, Eventueel helpen )
- 1 Andere VO-scholen
  - 2 Adviesbureau(s)
  - 3 VO-raad
  - 4 Bovenschools management of bestuursbureau
  - 5 Landelijke pedagogische centra (APS, KPC, CPS etc)
  - 6 Onderwijsbegeleidingsdienst (OBD) / schoolbegeleidingsdienst
  - 7 Anders namelijk
888. Wil niet zeggen  
999. Weet niet

(De volgende toelichting wordt voorgelezen door de enquêteur)

Kwaliteitszorg op scholen wordt door de Onderwijsinspectie beoordeeld a.d.h.v. een aantal indicatoren. Deze indicatoren hebben o.a. betrekking op evaluatie van onderwijsresultaten en leerproces, planmatig werken, kwaliteit borgen en horizontale verantwoording en burgerschap.

(ENQ: Onderstaand rijtje met alle indicatoren alleen oplezen als de respondent er zelf om vraagt:

- Inzicht krijgen in de onderwijsbehoefte van de leerlingenpopulatie
- Jaarlijkse evaluatie van de resultaten van de leerlingen
- Regelmatige evaluatie van het onderwijsleerproces
- Planmatig werken aan verbeteractiviteiten
- kwaliteit borgen van het onderwijsleerproces
- Kwaliteit borgen van het schoolexamen en andere toetsinstrumenten
- Verantwoording aan belanghebbenden over de gerealiseerde onderwijskwaliteit
- Kwaliteit borgen van het onderwijs op het gebied van actief burgerschap en sociale integratie

- 23 Vindt u de door de inspectie gestelde indicatoren op het gebied van kwaliteitszorg zinvol?

- 1 Ja
  - 2 Nee
888. Wil niet zeggen  
999. Weet niet

- 24 Kunt u een korte toelichting geven?

888. Wil niet zeggen  
999. Weet niet

- 25 Vindt u de door de inspectie gestelde indicatoren op het gebied van kwaliteitszorg voor uw school haalbaar?

- 1 Ja
  - 2 Nee
888. Wil niet zeggen  
999. Weet niet

- 26 Wat liep goed bij het implementeren van kwaliteitszorg op uw school? (ENQ: het gaat hierbij om factoren die bevorderend waren voor de implementatie van kwaliteitszorg) (open vraag)
- a. Er waren geen bevorderende factoren
888. Wil niet zeggen  
999. Weet niet
- 27 Kunt u voor elk van de volgende aspecten van kwaliteitszorg aangeven of u hierbij knelpunten bent tegengekomen ?
- A. Inzicht krijgen in de onderwijsbehoefte van de leerlingenpopulatie
  - B. Jaarlijkse evaluatie van de resultaten van de leerlingen
  - C. Regelmatige evaluatie van het onderwijsleerproces
  - D. Planmatig werken aan verbeteractiviteiten
  - E. Kwaliteit borgen van het onderwijsleerproces
  - F. Kwaliteit borgen van het schoolexamen en andere toetsinstrumenten
  - G. Verantwoording aan belanghebbenden over de gerealiseerde onderwijskwaliteit
  - H. Kwaliteit borgen van het onderwijs op het gebied van actief burgerschap en sociale integratie
- 1 a. Wel knelpunten tegengekomen
  - 2 b. Geen knelpunten tegengekomen
888. Wil niet zeggen  
999. Weet niet

*Voor elk van de vragen A t/m H: als een vraag gelijk is aan a, ga naar vraag 28. Anders, ga naar vraag 29.*

- 28 Kunt u kort aangeven welk knelpunt u vooral tegenkomt? (open vraag)
888. Wil niet zeggen  
999. Weet niet
- 29 Is de kwaliteitszorg op uw school door de inspectie als overwegend voldoende of onvoldoende beoordeeld?
- a) Voldoende
  - b) Onvoldoende
  - c) De kwaliteitszorg is de afgelopen jaren niet beoordeeld
888. Wil niet zeggen  
999. Weet niet

*Indien vraag 29=b, ga naar vraag 30  
Anders, ga naar vraag 31*

- 30 Door welke oorzaken is uw school er niet in geslaagd om tot een voldoende te komen op kwaliteitszorg? (open vraag)
888. Wil niet zeggen  
999. Weet niet

- 31 Wat is **uw** inschatting van de ontwikkeling van de kwaliteitszorg op uw school ten opzichte van 2 jaar geleden?
- 1 Verbeterd
  - 2 Verslechterd
  - 3 Hetzelfde gebleven
  - 4 Wij hebben geen kwaliteitszorgbeleid
888. Wil niet zeggen  
999. Weet niet
- 32 Tot slot, waar verwacht **u** over 2 jaar te staan wat betreft kwaliteitszorg?
- a) Hetzelfde
  - b) Verbeterd
  - c) Verslechterd
888. Wil niet zeggen  
999. Weet niet
- 33 Als vervolg op dit onderzoek zullen we een aantal scholen benaderen voor een case-study. Mag ik uw naam noteren zodat wij eventueel hiervoor contact met u op kunnen nemen?
- [ENQ: slechts enkele scholen zullen benaderd worden voor een 'Case Study'. Hierbij zullen we op school een aantal interviews houden om dieper op de resultaten in te gaan.]*
- a. Ja, nl.
  - b. Nee
888. Wil niet zeggen  
999. Weet niet
- 34 Heeft u nog opmerkingen? (open vraag)
- a. Geen opmerkingen
888. Wil niet zeggen  
999. Weet niet

### Responsanalyse enquête

Voor de enquête bestaat het steekproefkader uit vestigingen van VO-scholen. Op een totaal van bijna 1300 vestigingen<sup>1</sup> is een aselechte steekproef getrokken van 400 vestigingen. De- genen die binnen de vestiging verantwoordelijk zijn voor kwaliteitszorg zijn benaderd via een telefonische enquête. Dit resulteerde in een netto steekproefomvang van 200 vestigin- gen. De respons ziet er als volgt uit:

**Tabel B3.1** Algemene respons

	N	%
Nummer onbruikbaar	66	17%
Weigering	31	8%
Overige non-respons (niet bereikbaar)	46	12%
Respons	200	50%
Niet (verder) benaderd wegens voldoende respons	57	14%
Totale steekproef	400	100%

Er zijn verschillende redenen voor weigering. Zo hebben sommige respondenten geen tijd, geen zin of zijn ze tegen enquêtes in het algemeen. Dit beeld is vergelijkbaar met andere onderzoeken die we in het VO hebben uitgevoerd.

In hoeverre zijn de achtergrondkenmerken van scholen die hebben meegedaan aan het on- derzoek vergelijkbaar met die van alle scholen?

**Tabel B3.2a** Respons naar vestigingsgrootte

Aantal leerlingen per vestiging	Populatie	Steekproef
1-249	22%	20%
250-499	24%	20%
500-999	25%	28%
1000-1499	19%	23%
>1500	11%	10%

**Tabel B3.2b** Respons naar bestuursgrootte

Aantal vestigingen per bestuur	Populatie	Steekproef
1	12%	12%
2-4	30%	31%
5-9	25%	26%
10-24	14%	13%
>=25	20%	19%

Tabel B3.2b laat de respons naar bestuursgrootte zien. Hieruit blijkt dat 12% van alle ves- tigungen in Nederland een eenpitter is. Ook in onze steekproef is 12% van de vestigingen een eenpitter. Ook is te zien dat 20% van alle vestigingen in Nederland deel uitmaakt van een bestuur met 25 of meer vestigingen; in onze steekproef is dit 19%.

<sup>1</sup> CFI-data per 9-3-2009.

**Tabel B3.2c** Respons naar denominatie

Denominatie	Populatie	Steekproef
Openbaar	25%	25%
Algemeen bijzonder	17%	18%
PC	19%	18%
RK	22%	22%
Overig	17%	18%

Er zijn geen significante verschillen in vestigingsgrootte, bestuursgrootte en denominatie tussen de steekproef en de populatie.

Verder is zitten er 14 vestigingen van AOC's in de steekproef, op een totaal van 76. Binnen deze vestigingen kan het voorkomen dat er naast een VMBO-afdeling ook een MBO-afdeling gehuisvest is. Mogelijk worden voor deze vestigingen geïntegreerde kwaliteitszorgsystemen voor VMBO en MBO gebruikt. Dit zou voor vertekening kunnen zorgen. Maar totale aandeel AOC's op de totale vestigingen populatie is relatief klein (7%) en dan speelt dit niet eens voor alle AOC's. Verder is bij de enquête benadrukt dat het bij dit onderzoek om vestigingen van VO-scholen gaat. Daarom achten wij deze vertekening dan ook niet groot.





Research voor Beleid  
Bredewater 26  
Postbus 602  
2700 MG ZOETERMEER  
tel: 079 3 222 222  
fax: 079 3 222 212  
e-mail: [info@research.nl](mailto:info@research.nl)  
[www.research.nl](http://www.research.nl)