

# KWALITEIT IN BEWEGING

EEN INTEGRALE BENADERING VOOR  
KWALITEITSBELEID  
EN  
PLANNING EN CONTROL  
IN HET ONDERWIJS



OSG/E&S Advies & Consultancy  
Kantoor Apeldoorn  
Schumanpark 9e,  
7336 AM Apeldoorn.  
Postbus 826  
7301 BB Apeldoorn.  
Telefoon 055 5387720  
Fax 055 5387721  
E-mail: [info@ens.nl](mailto:info@ens.nl)  
Internet: [www.ens.nl](http://www.ens.nl)

Versie 2.8  
Januari 2009

---

## Inhoud

1.	Inleiding	3
2.	De onderwijskwaliteit	4
3.	De vernieuwde PDCA-cyclus	6
4.	De pijlers van onderwijskwaliteit	9
5.	De OSG/E&S werkwijze	11
	5.1. Instrumenten en documenten	12
6.	Meer informatie	14
	Bijlage A: Voorbeeld jaarplanning	15
	Bijlage B: Voorbeeld bestuursmonitor	17

## 1. Inleiding

In een meerjaren beleidsplan legt een school of een bestuur van meerdere scholen, uitgaande van de missie, visie en doelstellingen de beleidsvoornemens voor de komende periode vast. Een van de belangrijkste doelstellingen, neergelegd in zowel de missie en visie als in specifieke beleidsvoornemens voortkomend uit strategie, is het streven naar kwaliteit. Kwaliteitsbeleid kan gedefinieerd worden als het zicht houden op en het verbeteren van de kwaliteit, door het systematisch doorlopen van de PDCA-cirkel: Plan → Do → Check → Act.

Op een school gebeurt dat in algemene zin door het hanteren van een algemene beleidscyclus. In meer specifieke zin gebeurt dat door het vormgeven en uitvoeren van eigen kwaliteitsbeleid: op systematische wijze en continu zelf nagaan of de school aan de kwaliteitseisen voldoet en of de school de doelstellingen realiseert.

Met de kwaliteitsbenadering "Kwaliteit in beweging" sluit OSG/E&S aan op de landelijke tendens dat schoolbesturen zelf verantwoordelijk zijn voor de kwaliteit en het kwaliteitsbeleid van de scholen. De benadering "Kwaliteit in beweging" sluit bovendien prima aan bij de in het onderwijs (po en vo) veelvuldig gebruikte kwaliteitsmodellen (zoals het INK-model, de Balanced Score card, etc.) en -instrumenten (zoals Kwintoo, WMK, de Kwaliteitsmeter, etc.).

OSG/E&S gaat met "Kwaliteit in beweging" echter verder. Het is een integrale benadering van kwaliteitsbeleid waarbij de doelstellingen van een school gekoppeld worden aan het competentie management voor het personeel, aan de inrichting van de schoolorganisatie en aan de planning en control cyclus. OSG/E&S realiseert samen met de betrokkenen in de praktijk de integratie van bovengenoemde organisatieaspecten in één systematiek en dat alles gericht op de onderwijskwaliteit. Een dergelijke integrale benadering is uniek.

Een bestuur dat deze aanpak volgt is in staat een gedegen en geïntegreerd kwaliteitsbeleid op te zetten. Wanneer "Kwaliteit in beweging" in zijn volle omvang wordt uitgevoerd, kan de inspectie volstaan met het uitvoeren van 'proportioneel toezicht', d.w.z. het inspectoraal toezicht kan dan bestaan uit het verifiëren en valideren van de zelfevaluatie van de school en het, op basis daarvan en op basis van de onderwijsopbrengsten, uitspraken doen over de kwaliteit van de school.

Door het eigen kwaliteitsbeleid kunnen deze inspecties tot een minimum worden teruggebracht.

Kwaliteit in beweging staat voor inzicht in de behaalde en de niet behaalde doelstellingen en ambities. Het staat ook voor het verbeteren van het onderwijs op zowel het individueel niveau, het teamniveau, het directieniveau als het bestuursniveau door de focus op resultaten en doelstellingen en door de focus op het continu realiseren van verbeteringen.

Naast de intrinsieke motivatie (streven naar kwaliteit betekent dat je voor jezelf moet vaststellen of je 'de goede dingen doet' en 'de dingen goed doet') is er sterker dan voorheen sprake van een externe motivatie voor kwaliteitsbeleid. Naarmate scholen meer autonomie krijgen om het onderwijs naar eigen inzichten in te richten en vorm te geven, ligt het voor de hand dat de overheid (die de middelen daartoe verstrekt) en de ouders en leerlingen (voor wie het onderwijs bedoeld is) meer zicht willen krijgen op de kwaliteit en de behaalde resultaten.

Dat komt tot uiting in de wijze van schooltoezicht door de Inspectie en een groeiende aandacht voor onderwijskwaliteit in landelijke en lokale media. Dat komt ook tot uiting in een groeiende aandacht voor de verantwoording. De directie dient zich te verantwoorden naar het bestuur, het bestuur dient zich te verantwoorden naar belanghebbenden. Het is voor directie en bestuur noodzakelijk inzicht in de kwaliteit van de afzonderlijke scholen te verkrijgen ruim voordat de inspectie een oordeel velt.

De benadering "Kwaliteit in Beweging" maakt dit mogelijk.

## 2. De onderwijskwaliteit

Kwaliteit wordt door velen gezien als een containerbegrip. Je kunt er veel onder verstaan of, zoals sommigen stellen; het is wat je afspreekt dat het is.

De Onderwijsraad verwijst in haar publicatie 'Schoolkwaliteit in beeld' (1999) naar de relatie tussen kwaliteit en normen. De raad geeft aan dat kwaliteit in de meest algemene zin kan worden omschreven als een hoedanigheid waaraan een positieve waardering wordt gegeven. Vervolgens geeft de raad aan dat deze waardering gerelateerd is aan één of meer normen, die veelal aan voortdurende verandering onderhevig zijn.

Kwaliteit kan verwijzen naar een product, een dienst of een proces. De normen die men hanteert bij het beoordelen van de kwaliteit van een school lopen uiteen. De één zal de kwaliteit van een school gelijkstellen aan hoge cijfers die door leerlingen worden behaald, de ander zal eerder letten op de pedagogische competenties van leraren. De normen waarmee een ieder de kwaliteit van een school beoordeelt, hangen onder meer af van de relatie die men tot de school heeft. Leerlingen, ouders, leraren, onderzoekers en beleidsmakers hebben eigen perspectieven op de kwaliteit van scholen en wijzen verschillende kenmerken aan als relevant voor de kwaliteit. Daarom is OSG/E&S van mening dat men bij de openbaarmaking van gegevens over de kwaliteit van scholen met deze perspectieven rekening moet houden.

De Onderwijsraad geeft aan dat een scherpe afbakening van het begrip schoolkwaliteit niet gewenst is. Hierbij stelt ze dat de kwaliteit van het onderwijs bepaald wordt door drie factoren, te weten; doeltreffendheid, doelmatigheid en het leveren van toegevoegde waarde.

Met doeltreffendheid wordt bedoeld de mate waarin een school erin is geslaagd de doelstellingen van het onderwijs te bereiken. Voor een deel zijn deze doelstellingen wettelijk vastgelegd en voor een aanvullend deel kan een school zelf doelstellingen formuleren. Doelmatigheid verwijst naar de verhouding tussen de gebruikte middelen en het bereikte resultaat. Een school behoort er, uit hoofde van een doelmatige besteding van gemeenschapsgelden en de bevordering van continuïteit in leerwegen, naar te streven zoveel mogelijk leerlingen, zonder doublures en/of schoolwisselingen tot de eindstreep te brengen. Met toegevoegde waarde wordt bedoeld op de resultaten die leerlingen behalen, dankzij de school die zij bezoeken.

De onderwijsinspectie houdt toezicht op de kwaliteit van het onderwijs en op de naleving van wet- en regelgeving. De wettelijke kaders daarvoor zijn vastgelegd in de Wet op het Onderwijstoezicht (WOT). Met ingang van 1 september 2008 beoordeelt de onderwijsinspectie bovendien ook de "financiële rechtmatigheid" in het onderwijsveld.

OSG/E&S vestigt binnen "Kwaliteit in beweging" dan ook nadrukkelijk de aandacht op het kader waarbinnen, de wijze waarop en de toetsingscriteria op basis waarvan de onderwijsinspectie het toezicht vorm geeft.

In de notitie "Wijze van toezicht houden in het kort" van oktober 2008 geeft de onderwijsinspectie een toelichting op de uitgangspunten en de werkwijze van de inspectie.

De uitgangspunten voor het toezicht van de inspectie zijn:

- 1 Het bestuur is het eerste aanspreekpunt.
- 2 Het toezicht is proportioneel en risicogericht.
- 3 De inspectie streeft naar een zo beperkt mogelijke administratieve last voor scholen.
- 4 De inspectie legt schoolbezoeken af.

De wijze waarop de inspectie het toezicht in de praktijk brengt wordt samengevat in drie stappen:

- 1 De inspectie voert een risicoanalyse uit.
- 2 De inspectie stelt de mate van toezicht vast.
- 3 De inspectie publiceert het toezicht en de bevindingen.

De toetsingscriteria waaraan de inspectie haar oordelen afmeet worden onderverdeeld in de onderwijsopbrengsten, het onderwijsleerproces en de kwaliteitszorg op de school.

Daarbij richt de onderwijsinspectie zich in eerste instantie op de vraag of de onderwijsopbrengsten van voldoende niveau zijn. In die gevallen waar dat niet het geval blijkt te zijn wordt door de inspectie verder gekeken naar het leerproces en de kwaliteitszorg. Dit onderscheid in opbrengsten en proceskenmerken wordt door OSG/E&S ook gehanteerd in "Kwaliteit in beweging". Indien uit de eigen interne analyse blijkt dat de resultaten en opbrengsten van voldoende niveau zijn dan kan, in de benadering van het proportioneel toezicht, de inspectie volstaan met het verifiëren en valideren van de zelfevaluatie van de school.

De oordelen van de onderwijsinspectie zijn voor een school vanzelfsprekend van groot belang. OSG/E&S gaat echter met de benadering "Kwaliteit in beweging" nog een paar stappen verder. Naast het oordeel van de onderwijsinspectie, gebaseerd op de toetsingscriteria, worden in de OSG/E&S benadering meerdere kwaliteitsaspecten betrokken. De waardering van leerlingen, ouders, personeel en vervolgonderwijs is naar het oordeel van OSG/E&S eveneens een belangrijk kwaliteitsaspect van de school. En datzelfde geldt ook voor de financiële resultaten van de school. De benadering "Kwaliteit in beweging" geeft de school of het schoolbestuur alle ruimte om het, van de visie afgeleide, eigen palet aan relevante kwaliteitsaspecten samen te stellen. De procesgang met betrokkenen waarlangs de uiteindelijke lijst van relevante aspecten naar voren komt heeft op zichzelf al een kwaliteitsverhogend effect. Door het gesprek met elkaar te voeren over de gezamenlijk gedragen kwaliteitscriteria ontstaat er "eigenaarschap van" en "focus op" dat wat er werkelijk toe doet.

Bovendien is "kwaliteit in beweging" een kwaliteitsbenadering die toegepast kan worden samen met en aansluitend bij alle veelvuldig in het onderwijs toegepaste kwaliteitsmodellen (zoals het INK-model, de Balanced Score card, etc.) en -instrumenten (zoals Kwintoo, WMK, de Kwaliteitsmeter, etc.)

Doordat de benadering "Kwaliteit in beweging" de kwaliteitscriteria van de onderwijsinspectie, de waardering van diverse direct en indirect betrokkenen, de financiële aspecten en de schoolspecifieke kwaliteitsopvattingen in één aanpak samenbrengt kan met recht gesproken worden van een integrale kwaliteitsbenadering.

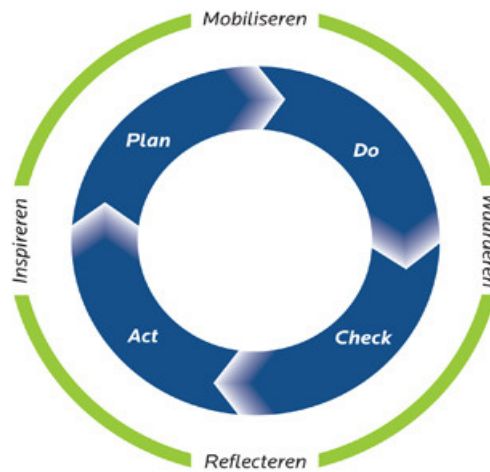
Door middel van de benadering "Kwaliteit in beweging" ontstaat een goed inzicht in de resultaten op de diverse relevante kwaliteitsaspecten van de school. Dit inzicht vergemakkelijkt de horizontale verantwoording in de richting van de verschillende belanghebbenden.

### 3. De vernieuwde PDCA cyclus

De in de inleiding genoemde Plan-Do-Check-Act cyclus is voornamelijk gebaseerd op kwantitatieve informatie. Dit model is door het Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK) inmiddels vernieuwd en aangevuld met een viertal begrippen die de meer zachte en menselijke kant van organisatieontwikkeling weergeven; inspireren, mobiliseren, waarderen en reflecteren (IMWR). Het is daarbij niet de bedoeling van het instituut om het PDCA-denken te verlaten, maar om het aan te vullen met de emotionele dynamiek in de organisatie. Onder het motto:

**“Harde factoren zijn nodig voor succes, zachte zijn bepalend”.**

Een weergave van de vernieuwde PDCA-cyclus vindt u in figuur 1.



Figuur 1: De vernieuwde PDCA-cyclus (INK, 2007).

De emotionele dimensie van organisatieontwikkeling wordt weergegeven door de volgende 4 begrippen:

- I**nspireren. Elkaar enthousiast maken om bij te dragen aan de bestaansreden, de unieke kracht en positie van de organisatie.
- M**obiliseren. Het in beweging zetten om de doelstellingen en de plannen van de organisatie te realiseren.
- W**aarderen. Met elkaar bepalen wat er echt toe doet om de toegevoegde waarde van de organisatie voor belanghebbenden invulling te geven.
- R**eflecteren. Stilstaan bij hetgeen is bereikt en leren van de manier waarop dat is aangepakt.

Deze IMWR-begrippen kennen geen volgorde, zoals de PDCA-cyclus die wel kent. Zij vormen tezamen de emotionele dimensie die rond de PDCA-cyclus hangt.

Voor dienstverlenende organisaties die met professionals werken, zoals onderwijsinstellingen, is deze vernieuwing een welkome aanvulling op de harde cijfermatige kant van kwaliteitsmanagement. De kwaliteit in dienstverlenende organisaties wordt immers voornamelijk verkregen door de kwaliteit van de medewerkers en de manier waarop deze medewerkers inhoudelijk met hun vak omgaan, met elkaar samenwerken en gezamenlijk gemotiveerd zijn om de hoogst mogelijke kwaliteit voor de belanghebbenden te leveren.

Omdat OSG/E&S net als het INK de emotionele dimensie van organisatieontwikkeling onderstreept kenmerkt de aanpak van "Kwaliteit in beweging" zich juist ook door de aandacht voor die "zachtere" niet cijfermatige kant.

Voor het constant verbeteren van de kwaliteit zijn volgens het INK de volgende vijf uitgangspunten van cruciaal belang:

1. Leiderschap met lef.

De leiding bepaalt een uitdagende koers, draagt deze uit, motiveert, luistert, gaat consequenties niet uit de weg, is integer en houdt vol.

2. Resultaatgerichtheid.

De leiding stuurt op toegevoegde waarde en houdt de waardering door de verschillende groepen belanghebbenden (leerlingen, ouders, omgeving/gemeente, bestuur en subsidieverstrekker) in balans.

3. Samenwerking.

Management en medewerkers werken op een professionele manier samen, waarbij persoonlijke doelen en organisatiedoelen op elkaar zijn afgestemd. Met partners wordt gezocht naar maximale toegevoegde waarde voor het geheel.

4. Bouwen op vertrouwen.

De organisatie neemt het initiatief om met haar belanghebbenden het gesprek over haar performance aan te gaan. Zij is transparant en durft zich te verantwoorden voor haar resultaten.

5. Continu verbeteren en vernieuwen.

Reflecteren en feedback geven horen bij een gezonde organisatie. Belanghebbenden worden hierbij ook betrokken. Gemeten resultaten worden systematisch vergeleken met de, van de visie afgeleide, doelstellingen. Trends en afwijkingen worden geanalyseerd en leiden tot duurzame verbeteringen.

Deze uitgangspunten worden door OSG/E&S ook gehanteerd binnen de benadering van "Kwaliteit in beweging". Zij sluiten zeer goed aan bij het OSG/E&S-denken omtrent duurzame organisatieontwikkeling.

Het continue verbeteren is vanzelfsprekend een kernthema van het kwaliteitsbeleid. De verbetercycli ten behoeve van het kwaliteitsbeleid dienen op zowel bovenschools als op schoolniveau apart doorlopen te worden. Er dient hierbij samenhang te zijn in het beleid op de verschillende niveaus en de verschillende gebieden.

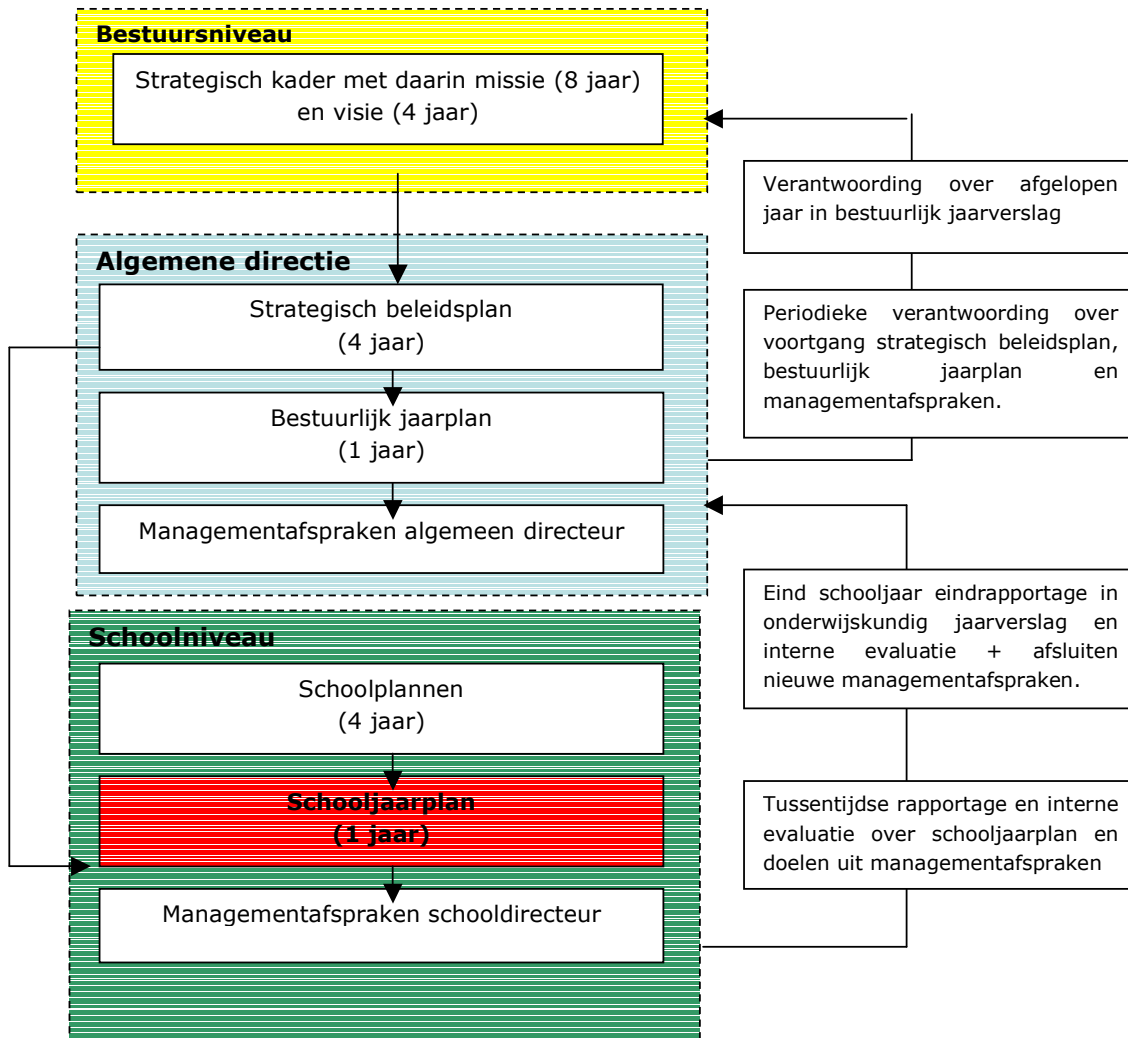
Zowel op schoolniveau als op bovenschools niveau moeten:

- doelen worden gesteld (plan);
- beleid worden uitgevoerd (do);
- gemeten worden of de doelen worden behaald (check);
- op grond van de uitkomsten verbeteractiviteiten worden geformuleerd (act).

Het uitgangspunt hierbij is dat het beleid dat op het bovenliggende niveau gevormd wordt vervolgens kaderstellend is voor de onderliggende niveaus.

In het figuur 2 wordt schematisch deze cyclus van planning en control weergegeven.

Hoe deze cyclus er voor een specifieke school exact uit zal zien kan samen met betrokkenen op basis van de specifieke behoeften en wensen worden vastgesteld.



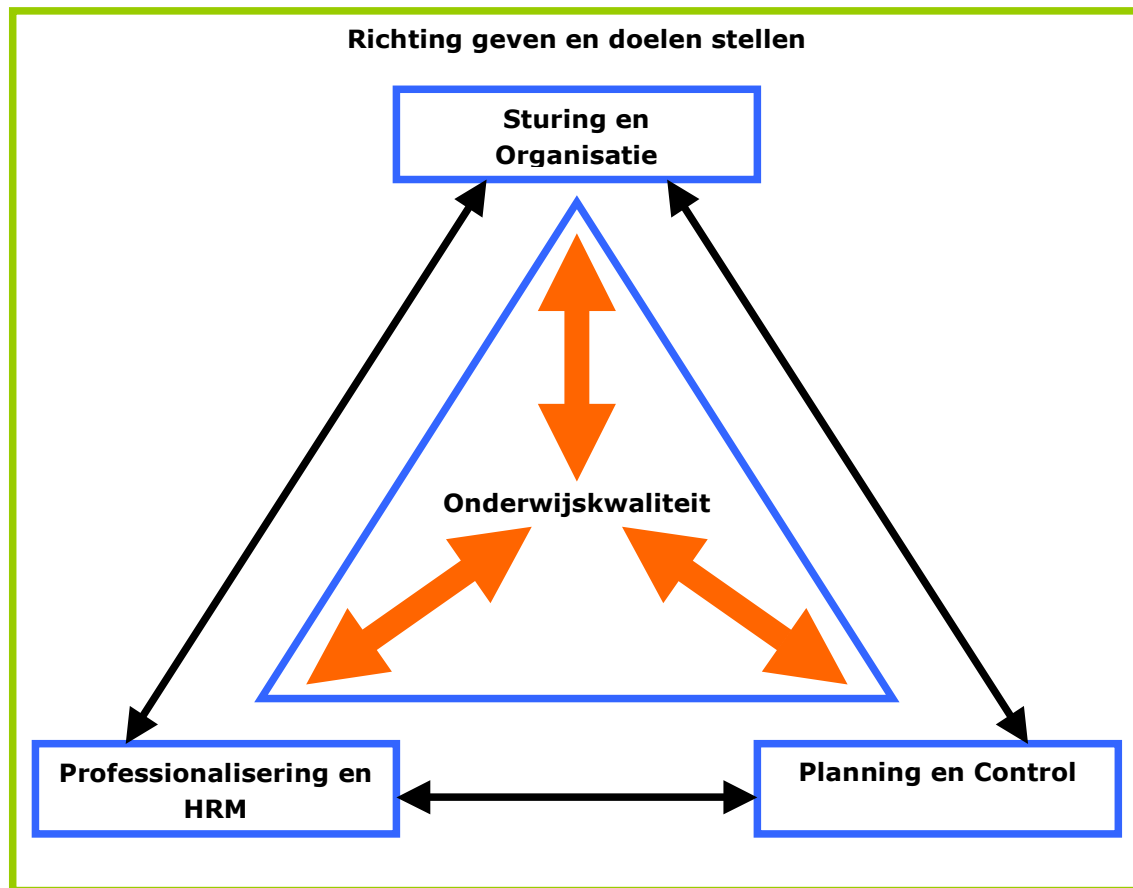
Figuur 2: Schema planning en control

#### 4. De pijlers van onderwijskwaliteit

De wijze waarop gewerkt wordt met de cyclus van planning en control bepaalt samen met de sturing en organisatie, en de daarbij behorende interne processen, voor een groot deel de mate waarin kwaliteitsverbetering behaald kan worden.

Er is echter nog een ander aspect waaraan, zeker in dienstverlenende organisaties, veel aandacht geschonken dient te worden, namelijk aan de persoonlijke professionele ontwikkeling van de medewerkers en het aansluiten daarvan bij de doelen van de organisatie.

De planning en control, de sturing en organisatie en de professionalisering-HRM zijn in de benadering van OSG/E&S de drie pijlers die de onderwijskwaliteit dragen.



Figuur 3: De pijlers van onderwijskwaliteit

Om de onderwijskwaliteit naar een hoger niveau te tillen moeten deze pijlers zich in samenhang met elkaar ontwikkelen. Het is als een driehoekig tafeltje waarop het balletje van de onderwijskwaliteit ligt. De drie poten worden geleidelijk aan verhoogd waardoor de onderwijskwaliteit op een hoger niveau komt. Het moge duidelijk zijn wat er met de onderwijskwaliteit gebeurt indien de ontwikkeling van één van de pijlers achterblijft .....

Het personeel is het belangrijkste kapitaal van een organisatie, zeker van een onderwijsorganisatie. Ten gevolge van de wet Beroepen in het Onderwijs (Wet BIO) en het Convenant Actieplan Leerkracht van Nederland dienen de schoolbesturen nog meer dan in het verleden al het geval was ook invulling te geven aan strategisch personeelsbeleid. Het in samenhang ontwikkelen van de organisatie en de medewerkers staat hierbij centraal. Om alle relevante facetten van het menselijk kapitaal in kaart te brengen, te monitoren en daar vervolgens beleid op te baseren dient het bestuur over een geschikt instrumentarium te beschikken.

De bekwaamheidseisen vanuit de Wet BIO vormen voor het schoolbestuur de input voor één van de belangrijkste onderdelen van dat instrumentarium, namelijk het competentie management.

De Wet Bio levert dan wel de input, het staat de onderwijsorganisatie vrij om een keus te maken in de wijze waarop hieraan vorm gegeven wordt.

Evenals dat het geval is bij het instrumentarium voor zelfevaluatie op het onderwijskundige vlak, geldt ook hiervoor dat de OSG/E&S benadering van "Kwaliteit in beweging" onafhankelijk is van het toegepaste instrumentarium op het terrein van het personeelsbeleid.

OSG/E&S is goed in staat om met de opdrachtgever een voor de situatie passend instrumentarium voor het personeelsbeleid op te zetten of verder uit te werken. OSG/E&S beschikt over een breed arsenaal aan specifieke instrumenten en deskundigheden op dat terrein; de OSG/E&S HR-scope, het Infonet HR, het integraal personeelsbeleid (IPB) en het Investors in People (IiP) voor onderwijs.

## 5. De OSG/E&S werkwijze

Ieder project "Kwaliteit in beweging" is een voor de organisatie eigen ontwikkelingstraject waarbij OSG/E&S de ondersteuning verzorgt vanuit de visie van duurzame organisatieontwikkeling.

In de visie van OSG/E&S dient het kwaliteitsbeleid zelf en de invoering daarvan ook te geschieden aan de hand van met name de kwalitatieve kant van de kwaliteitscyclus (plan-do-check-act), weergegeven in de termen inspireren, mobiliseren, waarderen en reflecteren (IMWR).

In onderstaande opsomming worden dan ook onder de kopjes van deze termen de hoofdactiviteiten binnen een project "Kwaliteit in beweging" weergegeven.

Het is tevens van belang te weten dat wanneer bepaalde stappen reeds uitgevoerd zijn binnen de organisatie, de OSG/E&S aanpak mogelijkheden biedt om dit zoveel mogelijk mee te nemen in het gehele proces. Er zal in voorkomende gevallen in onderling overleg bepaald moeten worden of de reeds uitgevoerde stappen voldoen in het kader van het project "Kwaliteit in beweging".

### Inspireren

1. Betrokkenen enthousiast maken om bij te dragen aan de verbetering van de kwaliteit. Vertrekpunt hierbij zijn de waarden die de betrokkenen delen en de beloning voor kwaliteit (intrinsiek en eventueel extrinsiek).

### Mobiliseren

2. Formeren van een projectstructuur inclusief de formatie van projectgroepen en aanstellen van een projectleider. Tevens benoemen van een interne kwaliteitsfunctionaris die verantwoordelijk wordt voor de verankering van het kwaliteitsbeleid.
3. Bepalen of de huidige beleidsplannen genoeg doelen en resultaten bevatten om de verbetering van kwaliteit op te stoelen. Bij gebrek aan strategische doelen of te weinig binding met deze doelen wordt samen met de klant een kader opgesteld waar het kwaliteitsproject op gestoeld kan worden.
4. Opstellen van het projectplan.
5. Aanboren en ontsluiten van benodigde kennis, inzichten, geld en middelen om het kwaliteitsproject mee te kunnen inrichten.
6. Niveau van leiderschap, competenties en houding van personeel ten behoeve van kwaliteit evalueren.
7. De besluitvorming en processenstructuur ten behoeve van kwaliteit evalueren.

### Waarderen

8. Door middel van gesprekken met betrokkenen bepalen wat er echt toe doet bij het tot stand komen van kwaliteit. Hierbij zijn zowel harde als zachte elementen, de gedragscomponent, belangrijk. Hiermee een set indicatoren vormen. Deze indicatoren omzetten in een meetplan.
9. Uitvoeren meetplan of gebruik gegevens vorige meetmomenten ten behoeve van een nulmeting.
10. Helpen van de klant bij het opzetten van een vernieuwde planning en control cyclus waarin alle benodigde informatie voor betrokkenen is verwerkt. Hier zullen ook de beleidsplannen gemaakt moeten worden. Dit zal van hoog naar laag niveau dienen te gebeuren zodat ieder bovenliggend plan het kader voor de onderliggende plannen kan vormen. De bestuursbeleidsplannen zullen dus vertaald worden naar de afzonderlijke schoolplannen. Hierbij dienen de juiste personen betrokken te worden.

11. In samenwerking met de klant komen tot een integraal systeem van processen waarin alle voor kwaliteit belangrijke processen voorzien worden van een proceseigenaar. Deze eigenaren dienen voor input en output in de planning en control cyclus te zorgen. Eventueel aanpassen van de procesinrichting om informatie beter in de organisatie te kunnen gebruiken.
12. Competenties, leiderschap en houding van betrokkenen waar nodig verbeteren.
13. Het invoeren van een persoonlijk ontwikkelingsplan voor iedere medewerker en de terugkoppeling hiervan met de beleidsplannen.
14. Bepalen van doelstellingen en de start van de eerste planning en control cyclus.
15. Invoeren van het gedefinieerde beleid en projecten.
16. Periodiek evalueren van de uitvoering van het beleid en beslissen over hieruit voortvloeiende acties.
17. Uitvoeren van een tweede meetplan.
18. Samen met de klant bijstellen van doelstellingen, leiderschap, strategie, inzet van medewerkers, inzet van middelen en procesinrichting op basis van de resultaten in de vorige fase en de interne en externe ontwikkelingen.

#### Reflecteren

19. Vaststellen of de projectdoelstellingen zijn gehaald.
20. Door middel van open dialogen tussen de projectgroepen en overige betrokkenen achter de oorzaken van successen en falen komen.
21. Bijstellen van de inrichting van het kwaliteitsbeleid, IPB en planning en control.
22. Door middel van betrokkenheid de wijzigingen in inrichting in het kwaliteitsbeleid verwerken.

## **5.1 Instrumenten en documenten**

OSG/E&S biedt binnen een project "kwaliteit in beweging" een aantal instrumenten en documenten aan die kunnen helpen om de kwaliteit te verbeteren of die betrokkenen inzichtelijk maakt hoe de kwaliteit te beheersen.

### **Kwaliteitsinstrumenten**

Het is mogelijk dat er al één of meerdere van deze instrumenten geïmplementeerd zijn binnen de organisatie. In dat geval wordt dit instrument, eventueel met verbeteringen, in het gehele kwaliteitssysteem geïntegreerd.

Wanneer op één van onderstaande gebieden nog geen instrumentarium geïmplementeerd is kunt u gebruik maken van een door OSG/E&S geselecteerde set instrumenten.

#### Onderwijskundig

Om zicht te hebben en te houden op de ontwikkeling van de kwaliteit in onderwijskundig opzicht is een intern te gebruiken instrument voor zelfevaluatie nodig. Dit biedt de mogelijkheid om proactief te sturen op de indicatoren van de onderwijsinspectie en op de indicatoren gericht op de uitgezette visie en strategie.

Doorgaans werken scholen al met één van de gangbare kwaliteitsinstrumenten op dit gebied, zoals Kwintoo, WMK, de Kwaliteitsmeter, etc.

### Waardering

Om inzicht te verkrijgen in de waardering door diverse groepen relevante betrokkenen zijn een wijze van informatieverzameling en een verwerkingssysteem voor de verkregen informatie gewenst.

Hierbij valt bijvoorbeeld te denken aan de waardering door;

- Leerlingen en ouders;
- Ouders van mogelijke leerlingen;
- Ex-leerlingen en ouders;
- Personeel;
- Vervolgonderwijs;

### Bedrijfsvoering

Voor het ontwikkelen en beheersen van de kwaliteit is een systematiek nodig waarin informatie en kennis gedeeld kan worden. In de planning en control methode van OSG/E&S zijn daartoe diverse documenten verwerkt, die in een bepaalde systematische en cyclische werkwijze gebruikt worden. In Bijlage A is een voorbeeld jaarplanning opgenomen waarin de verschillende documenten terug te vinden zijn.

De benodigde documenten kunnen samen met de opdrachtgever voor de eigen situatie specifiek ontwikkeld worden. Het is ook mogelijk gebruik te maken van bepaalde formats van OSG/E&S.

Voor onderstaande documenten is door OSG/E&S een format ontwikkeld:

1. Bestuurlijk meerjaren beleidsplan, inclusief investeringsprogramma;
2. Bestuurlijk jaarplan, inclusief:
  - a. Jaarlijks voortschrijdende meerjarenbegroting op bestuursniveau;
  - b. Risicoparagraaf;
  - c. Investeringsbegroting;
  - d. Liquiditeitsbegroting;
3. Tussentijdse rapportages op bestuursniveau;
  - a. M.b.t. de bedrijfsvoering in een integrale management rapportage (IMR);
  - b. M.b.t. de onderwijskundige aspecten in een bestuursmonitor;
4. Bestuurlijk jaarverslag;
5. Meerjaren beleidsplan op schoolniveau, inclusief financieringsprogramma;
6. Schooljaarplan, inclusief:
  - a. Evaluatie van het vorig jaar;
  - b. Schooljaarbegroting;
  - c. Schoolformatieplan;
7. Tussentijdse rapportages op schoolniveau;
8. Schooljaarverslag (zie bijlage B Trendmonitor op schoolniveau die toegevoegd kan worden aan het schooljaarverslag.)

De twee documenten die als bijlagen zijn toegevoegd, zijn voorbeelden van dergelijke formats.

De bij 3b genoemde bestuursmonitor is in twee formats beschikbaar; een jaarmonitor op bestuursniveau (waarin de resultaten van alle scholen in één bepaald jaar worden weergegeven) en een trendmonitor op bestuursniveau (waarin de ontwikkelingen van de resultaten gemiddeld over alle scholen van het bestuur over meerdere jaren worden weergegeven).

## 6. Meer informatie

Wanneer u nieuwsgierig bent geworden naar wat OSG/E&S voor u kan betekenen op het gebied van kwaliteitsbeleid of strategische planning en control kunt u contact opnemen met het OSG/E&S kantoor in Apeldoorn.

OSG/E&S nodigt u daarnaast graag uit om gebruik te maken van onze toelichtende presentatie op het gebied van kwaliteitsbeleid. Deze komen wij graag bij u verzorgen. In deze presentatie kunnen wij u onze werkwijze toelichten en heeft u uiteraard ruimte om vragen te stellen over de door OSG/E&S te leveren dienstverlening. Ook hiervoor kunt u contact opnemen met het OSG/E&S kantoor in Apeldoorn.

### Contactgegevens:

OSG/E&S kantoor Apeldoorn  
Schumanpark 9e, 7336 AM, Apeldoorn  
Postbus 826, 7301 BB, Apeldoorn  
Tel 055 5387720  
Fax 055 5387721  
E-mail [info@ens.nl](mailto:info@ens.nl)

Contactpersonen: Anne Looijenga  
Jos van Ewijk

### Referenties

Onderwijsgroep Primus te Joure (PO)  
Dhr. H. van de Belt, bovenschools directeur  
Tel. 0513 481494

Het Hogeland College (VO)  
Mevr. L. de Haan, Rector  
Tel. 0595 425005

## Bijlage A: Voorbeeld jaarplanning

Oplevermomenten documenten

Maand	Schooldirecties	Algemene Directie	Bestuur	MR	Inspectie en OCW
Januari					
Februari	Tussentijdse rapportage op schoolniveau Inclusief monitor	Integrale management rapportage 4 <sup>e</sup> kwart.			
Maart		Formatieplan (ter advies)	Formatieplan (ter vaststelling)	Formatieplan (advies / instemming)	
April	Meerjarenbeleidsplan op schoolniveau (1 maal in 4 jaar)	Integrale management rapportage 1 <sup>e</sup> kwart.	Integrale management rapportage		
Mei		Integraal Jaarverslag (ter informatie), inclusief scholenmonitor	Integraal Jaarverslag (ter vaststelling)	Integraal Jaarverslag (ter informatie)	Integraal Jaarverslag (ter informatie)
Juni					
Juli	Schooljaarverslag Inclusief monitor	Integrale management rapportage 2 <sup>e</sup> kwart.			
Augustus					
September	Integraal schooljaarplan met hierbij ook: - Jaarbegroting - Meerjarenbegroting - Investeringsbegroting				
Oktober		Integrale management rapportage 3 <sup>e</sup> kwart			
November		Integraal jaarplan met hierin ook: - Jaarbegroting - Meerjarenbegroting - Risicomanagement - Investeringsbegroting - Liquiditeitsbegroting	Integraal jaarplan (ter vaststelling)	Integraal jaarplan (ter advies en instemming)	Integraal schooljaarplan (ter kennisname voor de inspectie)
December		Bestuurlijk meerjaren beleidsplan (1 maal in 4 jaar)			

Gesprekkencyclus

Maand	Schooldirecties	Algemene Directie	Bestuur	MR	Inspectie en OCW
Januari					
Februari	Gesprekken voortgang schooljaarplan				
Maart					
April					
Mei					
Juni		Gesprek directie en bestuur over bestuurlijk jaarverslag			
Juli					
Augustus					
September	Gesprekken over evaluatie van de schoolplannen afgelopen jaar en voorbereiding nieuwe schooljaarplannen				
Oktober					
November		Gesprek directie en bestuur over bestuurlijk jaarplan			
December					

## Bijlage B: Voorbeeld trendmonitor schoolniveau

	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Leerlingen per:	1-10-2002	1-10-2003	1-10-2004	1-10-2005	1-10-2006	1-10-2007
Onderbouw	52	55	53	52	58	82
Bovenbouw	65	59	57	59	56	29
Totaal	117	114	110	111	114	111
Gemiddelde groepsgrootte	25	28	24	24	23	
Deelnamepercentage / marktaandeel	52,0%	51,0%	48,2%	48,5%	53,1%	
Aantal rugzakleerlingen	0	0	2	1	1	
Aantal gewichtenleerlingen						
Toelichting:						
<b>1. Analyse en waardering opbrengsten</b>						
<b>Eindresultaten (12.1):</b>						
Schoolscore CITO (gecorrigeerd voor Gemiddeld Leerling Gewicht)	528,9	530,2	531,8	533,1	534,7	
	<i>(norm)</i>				<i>(533,7)</i>	
Schoolscore CITO (B-formulier zeven schoolgroepen)						
	<i>(norm)</i>	<i>(afhankelijk van samenstelling leerling-populatie)</i>				
Schooleindonderzoek <sup>1</sup> (SV minus IQ)						
	<i>(norm)</i>				<i>(max. -0,5)</i>	
Drempelonderzoek 678 Kapinga <sup>2</sup>						
	<i>(norm)</i>	<i>(afhankelijk van samenstelling leerling-populatie)</i>				
CITO entreetoets						
	<i>(norm)</i>	<i>(afhankelijk van samenstelling leerling-populatie)</i>				
Toets Rekenen & Wiskunde CITO						
	<i>(norm)</i>	<i>(afhankelijk van samenstelling leerling-populatie)</i>				

Toets Begrijpend Lezen CITO						
	<i>(norm)</i>	<i>(afhankelijk van samenstelling leerling-populatie)</i>				
Eduforce DLE Rekenen & Wiskunde						
	<i>(norm)</i>	<i>(sept.-jan. -6 / febr.-juli -7)</i>				
Eduforce DLE Begrijpend Lezen versie A						
	<i>(norm)</i>					<i>(-12)</i>
Eduforce DLE Begrijpend Lezen versie B						
	<i>(norm)</i>					<i>(-10)</i>
Aarnoutse Begrijpend Lezen toets						
	<i>(norm)</i>	<i>(okt. leerjaar 8 -&gt; 15 / apr. leerjaar 8 -&gt; 19)</i>				
Toelichting:						
<b>Sociale vaardigheden (12.2):</b>						
Schoolvragenlijst (SVL) <sup>3</sup>						
	<i>(norm)</i>	<i>(max. 15% behoort tot norm 11% zwakste leerlingen)</i>				
Viseon <sup>4</sup>						
	<i>(norm)</i>	<i>(n.n.b.)</i>				
SCOL <sup>5</sup>						
	<i>(norm)</i>	<i>(n.n.b.)</i>				
Toelichting						
<b>Tussentijdse resultaten (13.1):</b>						
<b>Technisch Lezen</b>						
- Drie Minuten Toets (DMT) (groep 3 & 4)						
	<i>(norm)</i>	<i>(afhankelijk van samenstelling leerling-populatie)</i>				
- Toets Leestechneik & Tempo (CITO) (groep 3 & 4)						
	<i>(norm)</i>	<i>(afhankelijk van samenstelling leerling-populatie)</i>				

- AVI (groep 3 t/m 7)						
	<i>(norm)</i>	<i>(afhankelijk van samenstelling leerling-populatie)</i>				
- Brus-1 minuuttest (groep 3 t/m 8)						
	<i>(norm)</i>	<i>(max. 30% van leerl. groep 4 t/m 8 valt in categorie C0-C3 / max. 35% van leerl. groep 3 valt in categorie C0-C3)</i>				
- Eduforce DLE Technisch Lezen (groep 3 t/m 8)						
	<i>(norm)</i>	<i>(leerjaarafhankelijk)</i>				
<b>Rekenen &amp; Wiskunde</b>						
- Toets Rekenen & Wiskunde (CITO) (groep 4 & 6)						
	<i>(norm)</i>	<i>(afhankelijk van samenstelling leerling-populatie)</i>				
- Eduforce DLE Rekenen & Wiskunde (groep 3 t/m 8)						
	<i>(norm)</i>	<i>(leerjaarafhankelijk)</i>				
<b>Begrijpend Lezen</b>						
- Toets Begrijpend Lezen (CITO) (groep 6)						
	<i>(norm)</i>	<i>(afhankelijk van samenstelling leerling-populatie)</i>				
- Eduforce DLE Begrijpend Lezen versie A (groep 3 t/m 8)						
	<i>(norm)</i>	<i>(leerjaarafhankelijk)</i>				
- Eduforce DLE Begrijpend Lezen versie B (groep 3 t/m 8)						
	<i>(norm)</i>	<i>(leerjaarafhankelijk)</i>				
- Aarnoutse Begrijpend Lezen toets (groep 4 t/m 8)						
	<i>(norm)</i>	<i>(afhankelijk van afnameperiode)</i>				
Toelichting:						
<b>Leerlingen met specifieke onderwijsbehoeften (13.2):</b>						
Kwalitatief voldoende handelingsplannen + leerlijnen aanwezig						
Rendement handelingsplannen en individuele leerlijnen						
Toelichting:						

Doorstroomgegevens over de verwachte periode van 8 jaar (13.3):						
Kleutergroepverlenging groep 1 en 2						
	<i>(norm)</i>					<i>(max. 12%)</i>
Zittenblijven in groepen 3 t/m 8						
	<i>(norm)</i>					<i>(max. 3 %)</i>
Toelichting:						
Adviezen vervolgonderwijs (13.4):						
Prestaties van leerlingen op Taal, Begrijpend Lezen en Wiskunde gemeten m.b.v. genormeerde eindtoets of methodeonafhankelijk leerlingvolgsysteem						
Methode voor second-opinion bij sterk afwijkende prestaties op een (eind)toets t.o.v. verwachting voor individuele leerlingen						
Eenduidige indicatie naar adviesniveaus vanuit de prestatiegegevens; rechtstreeks vanuit eindtoets of vastgelegde heldere eigen criteria						
Procedure om zicht te krijgen op sociale vaardigheden, motivatie of werkhouding van alle uitstromende leerlingen						
Onderbouwing voor afwijkend advies ten opzichte van indicatie vanuit de prestaties van de leerling (omstandigheden, motivatie, werkhouding, etc.)						
Toelichting:						
Functioneren in vervolgonderwijs (13.5):						
% leerlingen dat na 3 jr. zonder vertraging op geadviseerde niveau functioneert						
	<i>(norm)</i>					<i>(min. 75%)</i>
Toelichting:						

2. Toezichtkader							
Kwaliteitsaspecten en indicatoren:							
01. Kwaliteitszorg	62%	-	+	-	+	-	
	<i>(norm)</i>						+
02. Voorwaarden voor de zorg voor kwaliteit	85%	+	+	-	+	+	
	<i>(norm)</i>						+
03. Leerstofaanbod	92%	+	+	+	+	+	
	<i>(norm)</i>						+
04. Onderwijstijd	100%	+	+	+	+	+	
	<i>(norm)</i>						+
05. Pedagogisch handelen	100%	+	+	+	+	+	
	<i>(norm)</i>						+
06. Didactisch handelen	85%	+	-	+	+	+	
	<i>(norm)</i>						+
07. Afstemming op onderwijsbehoeften	100%	+	+	+	+	+	
	<i>(norm)</i>						+
08. Actieve en zelfstandige rol van leerlingen	100%	+	+	+	+	+	
	<i>(norm)</i>						+
09. Schoolklimaat	92%	+	+	+	+	+	
	<i>(norm)</i>						+
10. Begeleiding	62%	-	+	-	+	+	
	<i>(norm)</i>						+
11. Zorg	54%	-	-	+	+	+	
	<i>(norm)</i>						+
12. Resultaten	77%	+	-	+	+	+	
	<i>(norm)</i>						+
13. Ontwikkeling leerlingen	54%	v		v	v	v	
	<i>(norm)</i>						+
Toelichting:							

3. Informatie voor intern gebruik						
<b>CITO eindresultaten:</b>						
% leerlingen dat geen CITO toets heeft afgelegd						
Schoolscore CITO (punten)	528,9	530,2	531,8	533,1	534,7	
Gemiddeld % goed op taal	70%	73%	75%	72%	72%	
Gemiddeld % goed op rekenen & wiskunde	80%	75%	72%	74%	72%	
Gemiddeld % goed op studievaardigheden	65%	69%	71%	72%	76%	
Gemiddeld % goed op wereldoriëntatie	72%	71%	68%	67%	70%	
Toelichting:						
<b>CITO tussentijdse resultaten:</b>						
CITO LVS Technisch Lezen (middentoets) % v-score	92%	92%	95%	98%	97%	
CITO LVS Begrijpend Lezen (middentoets) % v-score	81%	83%	80%	77%	76%	
CITO LVS Rekenen/Wiskunde (middentoets) % v-score	83%	80%	81%	83%	82%	
AVI Technisch Lezen % categorie 4						
CITO LVS Taal voor Kleuters % v-score	83%	86%	79%	82%	86%	
CITO LVS Ordenen % v-score	82%	83%	85%	87%	87%	
LVS Sociaal- emotionele ontwikkeling (SEO) groepsprofiel						
Toelichting:						
<b>Uitstroomgegevens:</b>						
Aantal zittenblijvers	5	2	3	1	1	
Aantal leerlingen dat is uitgestroomd naar SBO	0	0	1	0	1	
Aantal leerlingen dat is uitgestroomd naar het SO	0	1	0	0	0	
Aantal leerlingen vanuit groep 7 is uitgestroomd naar VO	3	0	2	1	1	
% leerlingen dat is uitgestroomd naar PRO	1%	0%	0%	1%	0%	
% leerlingen dat is uitgestroomd naar LWOO	0%	0%	0%	1%	0%	
% leerlingen dat is uitgestroomd naar VMBO	19%	21%	24%	26%	23%	

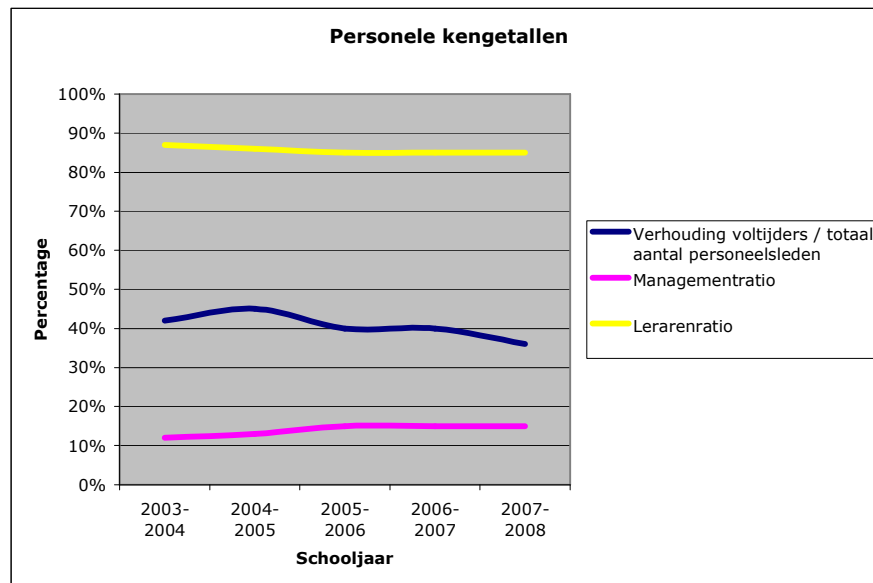
Kwaliteit in beweging

% leerlingen dat is uitgestroomd naar VMBO/Havo	12%	10%	9%	7%	8%	
% leerlingen dat is uitgestroomd naar Havo/VWO	32%	35%	33%	36%	31%	
% leerlingen dat is uitgestroomd naar Gymnasium	37%	34%	34%	31%	38%	
Toelichting:						
<b>Personeel:</b>						
Tevredenheid personeel						
Verhouding voltijders / totaal aantal personeelsleden	42%	45%	40%	40%	36%	
Managementratio	12%	13%	15%	15%	15%	
Lerarenratio	87%	86%	85%	85%	85%	
OOP-ratio	0%	0%	0%	0%	0%	
% medewerkers waarmee functioneringsgesprek is gevoerd					100%	
% medewerkers waarmee beoordelingsgesprek is gevoerd					100%	
% medewerkers waarmee ontwikkelingsgesprek is gevoerd					100%	
% medewerkers met persoonlijk ontwikkelplan (POP)					100%	
Aantal scholingen						
ZV1 Ziekteverzuim inclusief langer dan een jaar	5,8%	6,1%	4,2%	4,0%	3,9%	
ZV2 Ziekteverzuim exclusief langer dan een jaar	5,8%	6,1%	4,4%	4,0%	3,9%	
Ziekmeldingsfrequentie	0,98	1,02	0,9	0,087	0,85	
Gemiddelde ziekteduur (in dagen)	26	28	25	24	23	
Toelichting:						
<b>Waardering afnemers:</b>						
Tevredenheid ouders					7,5	
Tevredenheid leerlingen					8,3	
Tevredenheid vervolgonderwijs					7	
Toelichting:						

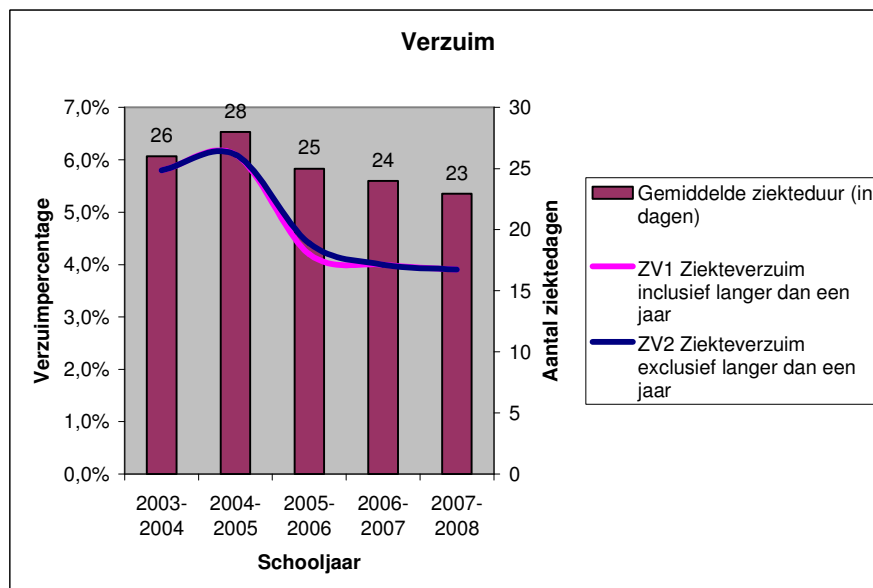
- <sup>1</sup> Het Schooleindonderzoek omvat, in tegenstelling tot CITO, naast een schoolvorderingsonderzoek (SV) ook een intelligentie-onderzoek (IQ). Door dit onderzoek kan het verschil tussen leervermogen (intelligentie) en leervorderingen zichtbaar wordt gemaakt. Bijvoorbeeld onderpresterende leerlingen kunnen zo worden opgespoord. Bovendien kan op schoolniveau worden bepaald of de school eruit haalt (de schoolvorderingen), wat erin zit (de intelligentie).
- <sup>2</sup> Het Drempelonderzoek 678 wordt binnen het basisonderwijs gebruikt naast of in plaats van de CITO Eindtoets Basisonderwijs. In enkele regio's wordt het onderzoek al in de maanden september en oktober door leerlingen in groep acht gemaakt. Het zwaartepunt van de afname ligt tussen herfstvakantie en Kerst. 678 adviseert om voor de Kerst het Drempelonderzoek af te nemen en daarna alleen leerlingen die een advies gemengd-theoretisch of hoger krijgen aan te melden voor de CITO Eindtoets.
- <sup>3</sup> De SVL is een psychologische test waarmee men inzicht kan krijgen in de motivatie, de tevredenheid en het zelfvertrouwen van leerlingen. De SVL wordt op vele scholen voor primair en secundair onderwijs gebruikt als begeleidings- & adviseringsinstrument. Ook wordt de SVL gebruikt om het sociaal-emotioneel functioneren van leerlingen te testen in het kader van de indicatiestelling voor leerwegondersteunend onderwijs en praktijkonderwijs.
- <sup>4</sup> Viseon is een leerlingvolgsysteem van CITO op het gebied van sociaal-emotionele ontwikkeling. Viseon bestaat uit twee digitale vragenlijsten: één voor de leerkracht en één voor de leerlingen (vanaf eind groep 5). De vragenlijsten worden twee keer per jaar ingevuld.
- <sup>5</sup> De Sociale Competentie ObservatieLijst (SCOL) is een leerlingvolgsysteem voor sociale competentie.

## Ontwikkeling resultaten personeel

In dit hoofdstuk worden de gegevens en resultaten weergegeven op het gebied van het personeel. Hierbij wordt gekeken naar de verhouding van de verschillende soorten personeel op de school en het verzuim.

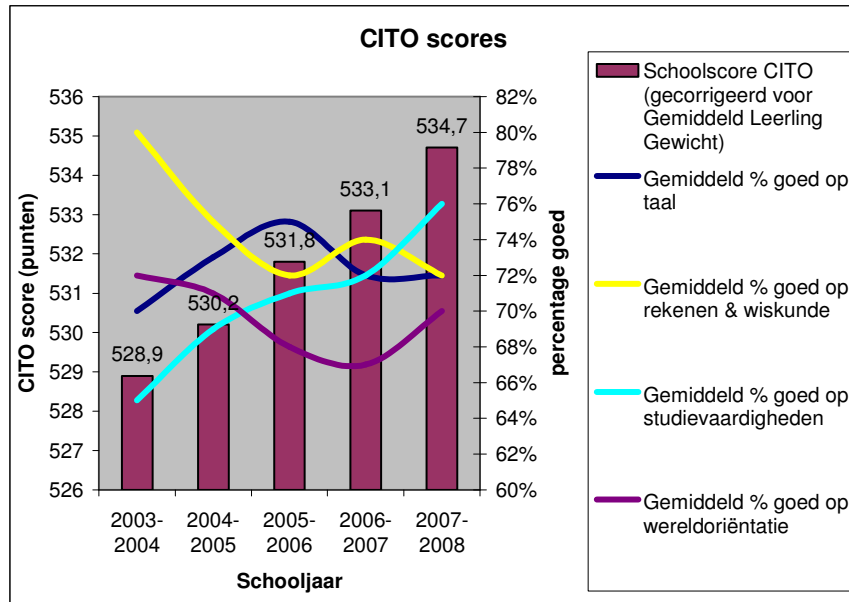


Qua personele kengetallen is er sprake van een gelijkblijvende trend, alleen het aantal voltijders ten opzichte van het totale aantal personeelsleden laat een kleine daling zien.



Het ziekteverzuim laat na een kleine stijging in 2005-2005 een sterke daling zien op alle onderdelen die in de grafiek worden weergegeven.

Over de afgelopen 5 jaren is er voor wat betreft de schoolscore op de CITO toets een duidelijke stijgende lijn te zien. Ieder jaar stijgt de score met circa 1,5 punt ten opzichte van het voorgaande jaar. Voor de verschillende onderdelen geldt dat er op het onderdeel Studievaardigheden sprake is van een duidelijke opwaartse trend. Het onderdeel Wereldoriëntatie laat een stijging zien na een aantal jaren van daling terwijl voor Rekenen & Wiskunde en taal juist het tegenovergestelde laten zien.



Uit de uitstroomgegevens valt op te maken dat de uitstroom naar het Gymnasium is gegroeid ten opzichte van voorgaande jaren en dat daarentegen de uitstroom naar Havo/VWO iets afneemt. Ook is de uitstroom naar het VMBO enigszins gedaald in vergelijking met vorig schooljaar. Tenslotte is de uitstroom naar VMBO/Havo iets toegenomen en het percentage dat naar het PRO of LWO is gegaan terug gegaan naar 0.

