



**Regie op
onderwijskwaliteit**

Een handleiding voor besturen

Inhoud

Inleiding	3
1 Definiëren	5
Wat is goed onderwijs?.....	5
De Kwaliteitsdoelen van Het Kompas.....	6
2 Monitoren en evalueren	9
Hoe maken we onderwijskwaliteit zichtbaar?.....	9
Hoe maakt Het Kompas kwaliteit zichtbaar?.....	12
3 Verbeteren en ontwikkelen	14
Hoe kun je de onderwijskwaliteit verbeteren?.....	14
Het Kompas: wat <i>moeten</i> we verbeteren en wat <i>willen</i> we ontwikkelen?.....	16
4 Verantwoording afleggen over de kwaliteit	18
Hoe informeer je de partners over hoe het gaat?.....	18
Het Kompas: hoe maken we duidelijk hoe goed het gaat?.....	19
5 Sturen op Onderwijskwaliteit op verschillende niveaus	21
De groep, de school en het bestuur.....	21
Wereldoriëntatie op Het Kompas.....	23
Het bestuur als schakel.....	24

Inleiding

De afgelopen jaren is er nogal wat veranderd voor schoolbesturen in het primair onderwijs. Op 1 januari 2017 trad de Wet versterking bestuurskracht onderwijsinstellingen in werking, waarin er veel aandacht is voor de interne toezichthouder. Ook het toezicht van de onderwijsinspectie is recent veranderd. De inspectie beoordeelt bij haar schoolbezoeken niet meer alleen het onderwijs, maar ook het intern toezicht en het bestuurlijk handelen en toetst bovendien of het bestuur goed zicht heeft op de kwaliteit van de scholen. Dat heeft z'n weerslag op de verhoudingen binnen stichtingen en verenigingen.

De PO-Raad ontvangt dan ook regelmatig vragen van besturen over wat deze veranderingen precies voor hen betekenen.

- Wat wordt er precies van ons gevraagd als het gaat om 'sturen op kwaliteit van het onderwijs'?
- Hoe maak je aan mensen buiten de school duidelijk wat de kwaliteit van het onderwijs is, liefst op zo'n manier dat het niet veel extra werk kost?
- Hoe kun je de evaluaties die je binnen de school doet, gebruiken voor het verhaal dat je vertelt aan bestuur, ouders, inspectie en andere belanghebbenden?

Begin maart is een brochure verschenen die handreikingen biedt waarmee besturen invulling kunnen geven aan 'goed bestuurlijk handelen'. Die brochure gaat uit van de kenmerken waar kleine besturen (1 of 2 scholen) veelal mee te maken hebben, zoals de rol van vrijwillige bestuurders.

De beschreven werkwijze is echter ook voor andere besturen van toepassing. Vandaar dat is besloten om de publicatie iets aan te passen en ook geschikt te maken voor grote(re) besturen.

In deze brochure beschrijven we de vier onderdelen van het model Regie op Onderwijskwaliteit en bieden daarmee handreikingen om invulling te geven aan het sturen op onderwijskwaliteit. We volgen hierbij steeds een fictieve school, Het Kompas, en geven een toelichting op de keuzes die deze school maakt als het gaat om kwaliteitszorg.

We gaan niet in op de veranderingen in het onderwijsbeleid en toezicht of de verschillende rollen (bestuur, raad van toezicht, directies) binnen stichtingen of verenigingen. Daarvoor kunt u desgewenst de brochure voor kleine besturen raadplegen.



- **Definiëren** Hoe definiëren we onze onderwijskwaliteit?
- **Zicht hebben** Op welke manier hebben we zicht op onderwijskwaliteit?
- **Werken aan** Op welke manier werken we aan onderwijskwaliteit?
- **Verantwoorden** Hoe verantwoorden we ons over onderwijskwaliteit?

1 Definiëren

Wat is goed onderwijs? Het formuleren van doelen en ambities

De eerste stap in het model 'Regie op Onderwijskwaliteit' gaat over definiëren. Hoe definiëren we onze onderwijskwaliteit?

Sturen op kwaliteit begint met het formuleren van heldere doelen: waar willen we naar toe, wat willen we bereiken, wanneer zijn we tevreden? Daarop zijn verschillende antwoorden mogelijk. Iedere school en elk bestuur zal vanuit zijn of haar eigen visie een eigen definitie van kwaliteit formuleren. Maar daarbij moet de school natuurlijk wel voldoen aan de wettelijke eisen die deel uitmaken van het toezichtkader van de inspectie.

We nemen als voorbeeld (fictieve) basisschool Het Kompas. Op Het Kompas is de vraag wat een goede school is, teruggebracht tot de essentie. De school stuurt op twintig kwaliteitsdoelen, verdeeld over zes domeinen. Alle belangrijke domeinen zijn vertegenwoordigd, vanuit twee invalshoeken: organisatie en resultaat. Deze domeinen komen overeen met de wettelijke eisen en zijn voor een groot deel ook aanwezig in het toezichtkader van de onderwijsinspectie.

De Kwaliteitsdoelen van Het Kompas

Domein		Kwaliteitsdoelen
Leerlingen	1	De leerlingen voelen zich veilig
	2	De leerlingen voelen zich pedagogisch ondersteund en uitgedaagd
	3	De leerlingen leren voldoende
	4	De leerlingen zijn tevreden over de school
	5	De leerlingen volgen in het voortgezet onderwijs het advies dat wij gegeven hebben
Onderwijs	6	De leerlingen krijgen goed les
	7	De school biedt een kerndoelen dekkend, passend en verantwoord onderwijsaanbod aan
	8	De leraren hebben goed zicht op de ontwikkeling van de leerlingen
	9	Het profiel van de school is afgestemd op de context van de school
Medewerkers	10	De medewerkers zijn basisbekwaam of vakbekwaam
	11	De medewerkers zijn tevreden over hun werkplek
	12	De medewerkers ontwikkelen zich voortdurend in hun vak
Leiding	13	De leiding zorgt voor goed kwaliteitsbeleid van het onderwijs
	14	De leiding zorgt voor een professionele kwaliteitscultuur
	15	De leiding opereert transparant en integer
Ouders/partners	16	De ouders zijn tevreden over de school
	17	De school communiceert open en toegankelijk
	18	De partners zijn tevreden over de samenwerking
Voorwaarden	19	Het gebouw is aantrekkelijk en wordt functioneel gebruikt
	20	De financiële middelen worden volledig benut en doelmatig ingezet

Bij elk kwaliteitsdoel heeft de school vervolgens nauwkeurig beschreven wat het precies inhoudt en wanneer de school de prestaties op dit gebied als 'voldoende' beschouwt. Bijvoorbeeld als het gaat om het onderwijsaanbod, doel 7.

Doel 7: We bieden onze leerlingen een kerndoelen dekkend, passend en verantwoord onderwijsaanbod aan.

- kerndoelen dekkend: Onze methoden en ons lesmateriaal sluiten aan bij de verplichte kerndoelen. We zorgen er ook voor dat er een goede opbouw van de leerstof is van groep 1 t/m groep 8.
- passend: De lesmethoden en leermaterialen die onze school gebruikt, passen bij de kenmerken van onze leerlingen. Op het Kompas merken we dat er veel kinderen met een taalachterstand zijn. Daarom hebben we veel extra lesmateriaal voor woordenschat en begrijpend lezen.
- verantwoord: het onderwijsaanbod wordt vakspecifiek op een didactisch verantwoorde manier aangeboden.

Kwaliteitsnorm

We vinden dat we voldoende kwaliteit bieden als al onze belanghebbenden herkennen dat het onderwijsaanbod aan deze eisen voldoet. Dat laten we onderzoeken door leerlingen, leraren, ouders, onderwijspartners, vakspecialisten en externe auditoren.

Kwaliteitsdoelen: het 'dashboard'

De kwaliteitsdoelen zijn als het ware de levenslijn van een school. Ze zijn permanent. Ze gelden altijd en hebben altijd de aandacht. Aan de hand van de kwaliteitsdoelen kun je beoordelen of het onderwijs in orde is en of de school zich positief ontwikkelt.

Het overzicht van de kwaliteitsdoelen is dan ook een belangrijk sturingsinstrument. Je zou het kunnen vergelijken met het dashboard van een auto: een bestuur kan daarop in één oogopslag zien of de vitale onderdelen op orde zijn, of dat er ergens iets aan schort.

Een voorbeeld van een 'dashboardkaart' is te vinden op www.poraad.nl.

'Onder de motorkap'

De kwaliteitsdoelen zijn afgeleid van een ingewikkeld samenstel van processen 'onder de motorkap'. Die onderliggende processen zijn van groot belang voor de medewerkers, zij zijn immers de 'monteurs' van de auto. Zodra er ergens een rood lampje brandt, moeten directie en docenten op zoek gaan naar de oorzaken.

Dat geldt niet voor andere belanghebbenden, zoals ouders en schoolbestuurders. Zij zijn geen monteurs en weten niet hoe alles onder de motorkap functioneert. Als zij weten dat de doelen behaald zijn, is dat voldoende en zijn ze tevreden. Wanneer de directeur van het Kompas aan de ouders en het bestuur kan melden dat alle kwaliteitsdoelen van de school op orde zijn, hoeft daar dan ook geen gedetailleerde informatie bij over de onderliggende processen.

Maar wat als het niet helemaal goed gaat? Stel: uit een evaluatie blijkt dat de ouders niet tevreden zijn over de manier waarop de school communiceert over de vorderingen van leerlingen. Dan maken bestuur en medewerkers een verbeterplan met acties om het kwaliteitsdoel te verbeteren. Bij de volgende tevredenheidsmeting blijkt dan of dat is gelukt.

Kwaliteitsdoelen en verbeterdoelen

Dit voorbeeld maakt duidelijk dat een kwaliteitsdoel niet hetzelfde is als een verbeterdoel. Een kwaliteitsdoel geldt altijd, een verbeterdoel is tijdelijk en is bedoeld om de kwaliteit op orde te brengen. Er is ook sprake van een verbeterdoel als de school iets aan het onderwijsaanbod toe wil voegen dat er nu nog niet is, zoals 'mediawijsheid'. Daarmee wordt het kwaliteitsdoel uitgebreid met een nieuw aspect: er was geen tekortkoming, maar er is wel een ambitie bij gekomen.

Samengevat:

- kwaliteitsdoelen geven een overzicht van de belangrijkste onderdelen van de school;
- kwaliteitsdoelen geven sturing aan verbeterdoelen;
- kwaliteitsdoelen kunnen gebruikt worden om andere belanghebbenden te vertellen of de kwaliteit op orde is.

2 Monitoren en evalueren

Hoe maken we onderwijskwaliteit zichtbaar?

Nu de kwaliteitsdoelen zijn vastgelegd, is de volgende vraag: hoe staat de school ervoor? Dit is de tweede stap in het model Regie op Onderwijskwaliteit: 'zicht hebben op de onderwijskwaliteit'.

Er zijn talloze manieren om in kaart te brengen hoe de kwaliteitsdoelen op school ervoor staan. Metingen, peilingen, enquêtes, audits. Het instrument moet natuurlijk passen bij het kwaliteitsdoel - sommige doelen zijn in cijfers te meten, andere doelen zijn niet meetbaar, maar wel merkbaar.

In elk geval moet na de monitoring voor elk kwaliteitsdoel duidelijk zijn of de kwaliteit op dat punt op orde is. Een kwaliteitskalender is een handig hulpmiddel om te zorgen dat alle kwaliteitsdoelen regelmatig aan bod komen.

Meetbaar of merkbaar?

Bij sommige kwaliteitsdoelen kunnen (voor een deel) meetbare doelen gesteld worden. Dat geldt bijvoorbeeld voor de vraag of leerlingen voldoende leren, of leerlingen zich veilig voelen en of leerlingen en ouders tevreden zijn over het onderwijs. Hiervoor kunnen instrumenten ingezet worden die wettelijk verplicht zijn (zoals een eindtoets of een veiligheidsmonitor) die binnen een bestuur zijn afgesproken.

Andere kwaliteitsdoelen laten zich moeilijker in cijfers uitdrukken. Voorbeelden daarvan zijn de vraag of er goed lesgegeven wordt, of er een professionele kwaliteitscultuur is en of het gebouw aantrekkelijk is ingericht. Hierbij wordt juist een kwalitatief oordeel gevraagd: is de kwaliteit zoals we die waarnemen op orde? Zien we de kwaliteit die de school zegt na te streven ook terug? Het gaat er niet alleen om dat de school zelf vindt dat de kwaliteit zichtbaar is, maar ook dat externe deskundigen of externe belanghebbenden dat bevestigen. Dat kan bijvoorbeeld door observaties uit te voeren, documenten te lezen of gesprekken te voeren. Of een doel nu meetbaar of merkbaar is, uiteindelijk moet er een duidelijk antwoord komen op de vraag: 'Zien we de kwaliteit terug die de school zelf heeft opgeschreven?'

Monitoren: hoe vaak?

Net zoals er voor de groepen een toetskalender is met een planning voor observaties en toetsen, is het belangrijk om op school- en bestuursniveau een planning te maken van de monitoring. Dit zorgt voor spreiding en het zorgt er voor dat alle kwaliteitsdoelen in een schema terugkomen, zodat alle doelen onder de aandacht blijven.

Hoe vaak die monitoring plaatsvindt, wordt bepaald door wettelijke verplichtingen (bijvoorbeeld jaarlijks een eindtoets en veiligheidsmonitoring), afspraken binnen de stichting (bijvoorbeeld: tweejaarlijks een tevredenheidsonderzoek onder ouders en leerlingen) en de eigen schoolplanning.

Een aantal kwaliteitsdoelen wordt een of twee keer per jaar in kaart gebracht, andere minder vaak. Bij sommige instrumenten, zoals een externe audit of een tevredenheidsonderzoek, kunnen meerdere kwaliteitsdoelen tegelijk onder de loep genomen worden. Het is dan ook verstandig om van tevoren een planning te maken en goed na te denken welke meetinstrumenten de school wil gebruiken om de kwaliteitsdoelen in kaart te brengen.

Kwaliteitskalender

Een kwaliteitskalender is een spoorboekje van de kwaliteit: wat komt wanneer aan bod. Het zorgt voor een goede planning van de monitoring en het maakt inzichtelijk op welk moment de school zich kan verantwoorden naar andere belanghebbenden (zie ook paragraaf 4). Bijkomend voordeel is dat de uitkomsten van de monitoring in een bepaald jaar direct benut kunnen worden voor het jaarverslag van de school.

In de kwaliteitskalender geeft de school aan wat de kwaliteitsindicatoren zijn, met welke instrumenten of methodes de kwaliteit zichtbaar gemaakt wordt, wat het doel is en of er een zogenaamde signaleringsgrens gehanteerd wordt.

Zo'n signaleringsgrens kan de school toevoegen als er binnen een stichting afspraken zijn gemaakt over wat er gebeurt als de school bepaalde kritische grenzen overschrijdt, en hoe het dagelijks bestuur daarover rapporteert aan de Raad van Toezicht (zie ook paragraaf 4: verantwoorden). Voorbeeld van een signaleringsgrens kan zijn: minimaal 80% van de ouders is tevreden over de school.

Dankzij een regelmatige monitoring blijven de kwaliteitsdoelen voortdurend in beeld. Waar nodig worden verbeterdoelen geformuleerd. Monitoring is dus in feite de schakel tussen de kwaliteitsdoelen en de verbeterdoelen. De monitoring vult de kleur van de dashboardlampjes: is dit onderdeel op orde of is verbetering noodzakelijk?

Hoe maakt Het Kompas kwaliteit zichtbaar?

Terug naar onze voorbeeldschool. Nu Het Kompas de kwaliteitsdoelen heeft geformuleerd, is de volgende stap om regelmatig in kaart te brengen hoe die doelen ervoor staan. Daarbij gaat het er niet alleen om wat de school er zélf van vindt, maar ook hoe externe partijen over de kwaliteit oordelen.

De school gebruikt verschillende meetinstrumenten en stelt voor elk kwaliteitsdoel vast hoe het gemeten gaat worden, en hoe vaak. De school richt de monitoring zo in dat de informatie ook gebruikt kan worden om aan ouders en andere belangstellenden te laten zien hoe het met de kwaliteit is gesteld.

Als voorbeeld de beschrijving van doel 7, over het onderwijsaanbod.

Doel 7: We bieden onze leerlingen een kerndoelen dekkend, passend en verantwoord onderwijsaanbod aan.

Dit kwaliteitsdoel willen we zowel intern als extern op de volgende manieren monitoren:

- **Kerndoelen dekkend:** jaarlijks bespreken we in het team voor een bepaald vakgebied of we het aanbod nog zo aanbieden zoals bedoeld en afgesproken. Dat doen we aan de hand van een vooraf ingevulde zelfevaluatie, en aan de hand van de bevindingen van klassenbezoeken van de specialist binnen het team. Uit de teambespreking komt naar voren of ons aanbod de kerndoelen dekt en een doorgaande lijn laat zien.
- **Passend:** eenmaal in de drie jaar vragen wij aan ouders (via een ouderpanel, klankbordgroep of een vragenlijst) en aan leerlingen of zij vinden dat ons aanbod voldoet aan de gestelde doelen (afgestemd op de populatie en gericht op de ontwikkeling tot burger in de maatschappij).
- **Verantwoord:** eenmaal in de drie jaar krijgen we een externe audit. Daarbij krijgen we ook feedback op de kwaliteit van het onderwijsaanbod in de basisvakken, en een duidelijk antwoord op de vraag of we ons onderwijs verantwoord aanbieden.

Het Kompas maakt gebruik van een kwaliteitskalender. Daarin heeft de school vastgelegd hoe en hoe vaak elk kwaliteitsdoel wordt gemonitord. Ook de signaleringsgrens is vastgelegd: bij welke uitkomst komt de school in actie om de kwaliteit te verbeteren?

Twee voorbeelden:

Domein	Indicatoren	Hoe zichtbaar maken?		
		Instrument of methode	Doel	Signaleringsgrens
Leerlingen	Doel 1: de leerlingen voelen zich veilig	<ul style="list-style-type: none"> • 1x per jaar veiligheidsmeting in groep 5-8 	<ul style="list-style-type: none"> • 100% van de leerlingen voelt zich veilig 	<ul style="list-style-type: none"> • <95%
Onderwijs	Doel 7: We bieden onze leerlingen een kerndoelen dekkend, passend en verantwoord onderwijsaanbod aan	<ul style="list-style-type: none"> • 1x per 4 jaar leerlingpeiling • 1x per 4 jaar ouderpeiling • 1x per 3 jaar een audit 	<ul style="list-style-type: none"> • leerlingen: herkenbaar • ouders: passend • auditoren: verantwoord 	

Een uitgewerkt voorbeeld van een kwaliteitskalender is te vinden op www.poraad.nl.

Samengevat:

- kwaliteit is meetbaar en/of merkbaar;
- alle kwaliteitsdoelen worden zichtbaar gemaakt in een cyclus;
- evaluatie-instrumenten kunnen meerdere doelen zichtbaar maken;
- uit de evaluaties volgen rapportages en vervolgacties van de schoolleider of het bestuur.

3 Verbeteren en ontwikkelen

Hoe kun je de onderwijskwaliteit verbeteren?

'Werken aan onderwijskwaliteit' is de derde stap in de cyclus van Regie op Onderwijskwaliteit. Het is voor alle scholen belangrijk om onderscheid te maken tussen noodzakelijke verbeteringen en wenselijke ontwikkelingen. Het komt nog wel eens voor dat nieuwe ontwikkelingen als urgenter of wenselijker worden betiteld (door ouders bijvoorbeeld) dan tekortkomingen in de basiskwaliteit.

Om te komen tot een verbeteraanpak is het belangrijk om te investeren in de analysefase. De uitkomst van een monitoring is een signaal, maar maakt meestal niet direct het onderliggende probleem zichtbaar. Het is dan ook belangrijk om eerst te onderzoeken wat dat onderliggende probleem precies is. Pas als dat helder in kaart is gebracht, heeft het zin om een verbeterplan te maken. Het is voor iedereen frustrerend als er een hoop tijd en energie wordt gestoken in een verbeterplan dat uiteindelijk nergens toe leidt, omdat het alleen de symptomen aanpakt, en niet de onderliggende oorzaak.

De oorzaak van een rood lampje

Stel, in het midden van het schooljaar liggen de resultaten van de toets technisch lezen in groep 5 en 6 niet op het gewenste niveau. Dat is een signaal: er knippert als het ware een lampje op het dashboard. Dat kán aan de toets liggen ('het lampje is stuk') maar meestal is er onder de motorkap iets aan de hand. Het is dus belangrijk de oorzaak te achterhalen. In het geval van de toets technisch lezen kunnen er verschillende oorzaken zijn. Dit vraagt dan ook om een analyse: wat is er precies aan de hand en waar komt dat door?

Daarbij kunnen talloze vragen worden gesteld. Hoe was bijvoorbeeld het leesaanbod en de aanpak in de afgelopen periode? Verschilde dat van een eerdere periode? Welke leerlingen profiteerden ervan en welke niet? Zijn de resultaten van deze groepen vergelijkbaar met voorgaande jaren? Hoe was de startpositie van deze leerlingen aan het begin van het schooljaar? De oorzaak heeft soms niet eens direct met de betreffende groep te maken. In dit voorbeeld kan het uiteindelijk nodig zijn om ook in groep 3 een verandering in het leesonderwijs door te voeren, en niet alleen in groepen 5 en 6.

Niet alle wat kan, moet

Voordat gestart wordt met een plan van aanpak is het dus verstandig om eerst te onderzoeken waar de wens tot ontwikkeling vandaan komt, maar zeker ook om helder te definiëren waar de ontwikkeling precies toe moet leiden.

Dat geldt overigens ook voor nieuwe ontwikkelingen. Het ministerie, ouders en andere partijen komen regelmatig met ideeën om iets nieuws aan het onderwijs toe te voegen. Dat klinkt vaak eenvoudig en leuk, maar zoiets vraagt ook tijd en energie en die moet er dan wel zijn. De eerste vraag is dan ook altijd: 'Wordt het onderwijs hier beter van?' Onderzoek eerst waar het nu eigenlijk om gaat en hoe belangrijk de school het onderwerp of de ontwikkeling vindt. Is er een helder doel waar het project toe moet leiden? Dat soort vragen kunnen helpen om af en toe 'nee' te zeggen.

Het dagelijks werk, vooral op het gebied van rekenen en taal, is vaak een kwestie van veel herhaling. Het is vergelijkbaar met periodiek onderhoud: belangrijk, maar niet altijd leuk en vaak nauwelijks zichtbaar. Het is veel leuker om iets nieuws in de woonkamer te zetten dan een reparatie aan het dak uit te voeren. Een nieuwe ontwikkeling krijgt vaak veel tijd en aandacht en levert mede daardoor direct resultaat op. Intussen duurt een tekortkoming in de basis van het onderwijs voort. Dat probleem is minder zichtbaar, of minder makkelijk op te lossen. Maar juist zo'n tekortkoming in de basis van het onderwijs kan op termijn voor grote problemen gaan zorgen.

Daarom is het belangrijk om de basiskwaliteit goed te definiëren. Daarbij gaat het om de minimale eisen die de inspectie stelt aan onder meer de kwaliteit van het leerstofaanbod, de onderwijstijd en de leerprestaties, aangevuld met eventuele extra eisen van de school zelf. Die basiskwaliteit bepaalt niet alleen wat er gebeurt, maar geeft ook aan wat er verbeterd of vernieuwd moet worden.

Zijn er verbeteringen of vernieuwingen doorgevoerd? Neem die dan op in de beschrijving van de basiskwaliteit van de school. Dat garandeert dat de vernieuwing of verbetering ook regelmatig gemonitord wordt.

Het Kompas: wat *moeten* we verbeteren en wat *willen* we ontwikkelen?

Wanneer Het Kompas niet tevreden is over de uitkomsten van de monitoring, onderneemt de school actie. Er wordt een analyse uitgevoerd en vervolgens een verbeterplan opgesteld met concrete acties. Als het goed is, kan de school na de volgende meting laten zien dat de kwaliteit voldoende is.

Maar daarnaast wil de school ook nieuwe kwaliteitsdoelen kunnen toevoegen. Bijvoorbeeld naar aanleiding van een verandering in visie, maatschappelijke ontwikkelingen of nieuwe wetelijke eisen. Ook die nieuwe ambities vragen om een gerichte aanpak en een plekje in het jaarplan.

Vaak kan niet alles tegelijk. Dan geldt dat verbeterpunten voor de permanente kwaliteitsdoelen voor gaan. Als die kwaliteitsdoelen onvoldoende zijn, moet de school dat aanpakken, omdat anders de basiskwaliteit onder druk komt te staan. Hoe beter de basiskwaliteit op orde is, hoe meer ruimte er is om te werken aan nieuwe ambities.

Doel 7: We bieden onze leerlingen een kerndoelen dekkend, passend en didactisch verantwoord onderwijsaanbod aan.

Uit de monitoring komt naar voren dat ons aanbod kerndoelen dekkend is, maar dat we verbeterpunten zien ten aanzien van een verantwoord en passend aanbod.

Passend en verantwoord: we hebben geconstateerd dat de behoeften van onze leerlingpopulatie anders zijn dan een aantal jaren geleden. Dit komt voort uit analyses van de sociale herkomst van leerlingen, uitkomsten van leerlingtoetsen in de onderbouw en observaties van leraren. De leerlingen hebben een beperktere woordenschat dan vroeger en ze vragen meer begeleiding in de omgang met elkaar. Daarnaast merken we door de ontwikkelingen in de maatschappij dat het belangrijk is om met leerlingen te praten over, kennis te maken met en te oefenen in het omgaan met verschillende culturen.

We besluiten de basiswoordenschat in ons aanbod op te hogen naar 3000 woorden en wekelijks in iedere groep aandacht te gaan besteden aan "Omgang met elkaar".

We nemen deze verbeterpunten op in het volgende jaarplan en werken daarin uit hoe we dat gaan aanpakken.

In dit voorbeeld leiden de uitkomsten van de monitoring tot twee verbeterpunten. Het eerste punt is *noodzakelijk*: uit de monitoring blijkt dat de woordenschat van leerlingen achteruit gaat. De basiskwaliteit staat onder druk. Een lagere woordenschat is van invloed op het hele onderwijs en vraagt dus om directe verbetering.

Daarnaast signaleert de school dat er maatschappelijke ontwikkelingen zijn waardoor het voor de leerlingen belangrijker wordt om te oefenen in het omgaan met verschillende culturen. Dit verbeterpunt is *wenselijk*.

Samengevat:

- er is een verschil tussen *noodzakelijke* en *wenselijke* verbeteringen;
- wanneer de basiskwaliteit wordt uitgebreid, wordt die uitbreiding vanaf dat moment ook opgenomen in de cyclus van monitoring;
- wanneer er iets schort aan de basiskwaliteit, is het belangrijk om eerst goed te kijken wat de oorzaak is, voordat er een verbeterplan wordt opgesteld.

4 Verantwoording afleggen over de kwaliteit

Hoe informeer je de partners over hoe het gaat?

De laatste stap in het model Regie op Onderwijskwaliteit gaat over verantwoording afleggen. Hoe leg je als bestuur verantwoording af over de kwaliteit aan de partners, op een manier die voor ons en voor hen zinvol is? We sluiten aan bij de uitgevoerde evaluaties en spitsen de informatie vervolgens toe op de verschillende partners. We maken daarbij onderscheid tussen resultaten in de basiskwaliteit en de resultaten van uitgevoerde verbeterplannen.

Uitkomsten van evaluaties

De kwaliteitskalender geeft per jaar aan welke evaluaties worden uitgevoerd om de kwaliteit van het onderwijs te monitoren. De school kan die uitkomsten op verschillende manieren gebruiken: intern ter analyse en extern ter verantwoording.

De **interne analyse** is vooral bedoeld om de signalen uit de monitoring te duiden, de juiste conclusies te trekken en waar nodig het vervolg te bepalen. Dit proces is vooral belangrijk en relevant voor de monteurs van de garage (schoolleiders, leraren) en minder voor de bestuurders van de auto (bestuur, ouders, inspectie).

Voor de verantwoording aan de **externe partners** (bestuur, ouders, inspectie) zijn vooral de hoofdlijnen belangrijk: als het licht op groen staat, is het prima. Als het licht op oranje of rood staat, volgt een toelichting. Wat is de oorzaak en wat gaan we daaraan doen?

Het overzicht van uitgevoerde evaluaties kan hetzelfde zijn voor het bestuur, de ouders en de inspectie. Als alle evaluaties een positief beeld laten zien, zou het voor die partners (bestuur, ouders, inspectie) voldoende informatie moeten zijn. Dit overzicht is dan de basis voor het (externe) jaarverslag.

Als de resultaten op een bepaald punt minder positief zijn, kan er natuurlijk wel onderscheid gemaakt worden. Je kunt je voorstellen dat een bestuurder over dat punt graag meer inhoudelijke toelichting wil hebben op de analyse en het vervolg dan ouders.

Het Kompas: hoe maken we duidelijk hoe goed het gaat?

Het Kompas werkt ieder jaar hard aan de kwaliteit en haalt de kwaliteitsdoelen die de school zich gesteld heeft, zo blijkt dit jaar uit de evaluaties. Daarnaast heeft de school verbeteringen doorgevoerd en nieuwe kwaliteit toegevoegd aan de basiskwaliteit.

Hoe kan Het Kompas nu helder duidelijk maken wat de resultaten zijn? Wat willen de partners graag weten?

Voorbeeld

Doel 7: We bieden onze leerlingen een kerndoelen dekkend, passend en didactisch verantwoord onderwijsaanbod aan.

Uit de monitoring komt naar voren dat ons aanbod de kerndoelen dekt, maar dat er nog verbeteringen mogelijk zijn als het gaat om een passend en verantwoord aanbod.

Dat baseren we op een peiling onder leerlingen, een vragenlijst aan ouders, observaties van leraren en een externe audit van experts.

De audit wees uit dat het aanbod voldoende gericht is op het bereiken van de kerndoelen.

Uit de peiling onder leerlingen en ouders bleek dat ons aanbod aantrekkelijk en toekomstgericht is.

Uit de externe audit en de observaties van leraren kwam een verbeterpunt naar voren op het gebied van taal en sociale vorming. Ons aanbod zou daar meer kunnen aansluiten op wat de leerlingen echt nodig hebben.

Evaluaties en verbeteringen

Naast de uitkomsten van evaluaties, leiden verbeterplannen ook tot nieuwe kwaliteit. Het jaarverslag is een prima plek om van daarvan verslag te doen:

- Wat zijn de uitkomsten van evaluaties om de basiskwaliteit in stand te houden?
- Wat zijn de resultaten van uitgevoerde verbeterplannen?

Het eerste punt hebben we in de vorige alinea toegelicht. Bij het tweede punt gaat het niet zozeer om het uitgevoerde proces van verbetering (welke bijeenkomsten hebben we gehad en hoe verliepen die), maar vooral om de uitkomsten van verbeteringen of ontwikkelingen: wat was het beoogde resultaat, hebben we dat gehaald en wat kunnen we nu toevoegen aan de basiskwaliteit van onze school?

De bestuurder van de auto wil vooral weten wat de uitkomst van de evaluatie is en of eventuele problemen zijn opgelost. Hij of zij is veel minder geïnteresseerd in het proces van verbetering: wat de monteur allemaal heeft gedaan om een probleem op te lossen. Een jaarverslag hoeft daarom geen uitgebreide rapportage te bevatten over uitgevoerde ontwikkelprocessen, maar er moet wel duidelijk in staan tot welke nieuwe kwaliteit de verbeterprocessen hebben geleid.

Samengevat:

- de verantwoording sluit aan op de kwaliteitskalender;
- de verantwoording gaat over de resultaten van monitoring van de basiskwaliteit en de resultaten van verbeterplannen;
- in het jaarverslag kunnen beide elementen een goede plek krijgen.

5 Sturen op Onderwijskwaliteit op verschillende niveaus

De groep, de school en het bestuur

Sturen op onderwijskwaliteit kan op het niveau van de groep, de school en het bestuur. Op elk niveau hanteren we dezelfde cyclus van kwaliteit: doelen stellen, uitvoeren, evalueren, bijstellen en verantwoorden. Wat per niveau verschilt, is hoe gedetailleerd we te werk gaan. Een vuistregel is: hoe verder van het primaire proces verwijderd, hoe minder gedetailleerde informatie nodig en wenselijk is.

Wat een bestuurder wil, is dat er over de gehele linie voldoende vertrouwen is in de kwaliteitszorg, zonder dat iedereen elkaar overlaadt met al te gedetailleerde informatie over hoe die kwaliteitszorg ervoor staat. Hoe is dat te bereiken? Zorg om te beginnen dat binnen de school op alle niveaus dezelfde definities en ambities van kwaliteit gelden. Daarnaast is het belangrijk om de kwaliteit te onderbouwen met behulp van externe evaluaties.

1. Niveaus die op elkaar aansluiten

Groep: Een leraar werkt dagelijks aan leerdoelen voor een bepaalde periode, stemt het onderwijs op deze doelen af, evalueert deze doelen door middel van toetsen met de leerlingen, repareert waar nodig, maakt periodiek een analyse van de groepsresultaten en bespreekt die met de intern begeleider en de collega's.

School: Een team heeft doelen voor het onderwijs geformuleerd, evalueert tweemaal per jaar of deze doelen gehaald zijn, bepaalt welke interventies noodzakelijk zijn en legt hierover verantwoording af aan de ouders en de directeur.

Bestuur: Het bestuur heeft samen met de directeur(en) doelen voor iedere school geformuleerd, bespreekt eenmaal per jaar met de directeur of deze doelen gehaald zijn en waar het nodig is om acties uit te voeren, en legt verantwoording af aan de externen of de organisatie de doelen behaald heeft.

2. Mate van detail

De sturing binnen een organisatie is veel inhoudelijker dan de verantwoording over de resultaten naar belanghebbenden buiten een organisatie. Een vergelijking die we al eerder maakten: een monteur van een auto moet meer technische kennis hebben van een auto dan een bestuurder.

Een leraar en een directeur zijn de monteurs van een school. De ouders, het bestuur en de inspecteur volgen via een dashboard of de onderwijskwaliteit op orde is. Als er problemen zijn, vragen zij de directeur om uit te zoeken wat er aan de hand is en de problemen op te lossen. Daarbij moeten de ouders, het bestuur en de inspecteur wel zeker weten dat de leraar en de directeur zich houden aan kwaliteitseisen die van te voren afgesproken zijn.

Wereldoriëntatie op Het Kompas

Basisschool Het Kompas heeft in het schoolplan vastgelegd wat zij een kerndoelen dekkend, passend en didactisch verantwoord onderwijsaanbod vindt. Iedere groep heeft op basis daarvan doelen geformuleerd voor wereldoriëntatie. Er zijn afspraken gemaakt over de planning van het aanbod gedurende het schooljaar. Daarmee is binnen de school een doorgaande lijn gewaarborgd.

De directeur wil graag borgen dat de leraren de afspraken op een goede manier invullen en zij wil bovendien aan externen laten zien dat de school een kerndoelen dekkend, passend en verantwoord onderwijsaanbod hanteert voor wereldoriëntatie. Hoe zou ze dat aan kunnen pakken?

Ze kan informatie gebruiken uit **verschillende bronnen**:

- De school heeft een specialist wereldoriëntatie die eenmaal per jaar de groepen bezoekt en met iedere leraar een gesprek voert;
- Eenmaal in de twee jaar wordt aan leerlingen gevraagd of zij de doelen herkenbaar terugzien in het onderwijsaanbod;
- Eenmaal in de twee jaar wordt aan ouders gevraagd of zij de doelen herkenbaar terugzien in het onderwijsaanbod;
- Eenmaal in de drie jaar is er een audit (door bijvoorbeeld collega-directeuren uit een netwerk) die daarbij ook het onderwijsaanbod onder de loep nemen.

De directeur benut de informatie uit deze evaluaties **zowel intern als extern**:

- De specialist wereldoriëntatie bespreekt de uitkomsten in het team; samen trekken zij conclusies over de kwaliteit van het onderwijsaanbod, en stellen ze eventuele aandachtspunten vast;
- De directeur neemt de uitkomsten op in de rapportage aan het bestuur. Ze geeft aan dat de school het onderwijsaanbod heeft laten evalueren, dat het team de uitkomsten herkent en aandachtspunten voor verbetering heeft geformuleerd.;
- De directeur vermeldt eenmaal in de twee jaar de uitkomsten van deze evaluaties op hoofdlijnen in het jaarverslag van de school.

Het bestuur als schakel

Sturen op kwaliteit gaat over veel verschillende zaken, die allemaal belangrijk zijn. Het is een hele klus om alles in de gaten te houden en gericht te sturen waar dat nodig is. Als bestuurder ben je een belangrijke schakel, zowel intern (binnen de school of de stichting) als extern (naar ouders, inspectie, partners).

Voorwaarden om op deze manier te kunnen werken:

- Op ieder niveau is duidelijk wat de doelen zijn;
- De evaluaties zijn afgestemd op de afgesproken doelen en bevatten informatie die vertrouwen geeft, dat wil zeggen dat niet alleen de uitvoerder de eigen kwaliteit evalueert, maar dat ook externe bronnen meewegen.

Vertrouwen is gebaseerd op informatie die vanuit verschillende kanten bevestigd wordt en over hetzelfde kwaliteitsdoel gaat.

Samengevat:

Het uitgangspunt in deze brochure is dat het kan helpen om de wijze van sturen op kwaliteit op elkaar af te stemmen:

- tussen de drie niveaus in een organisatie: groep, school en bestuur;
- tussen intern en extern.

Tot slot nog een voorbeeld waarin alle elementen een plaats hebben.

Voorbeeld: veiligheid van leerlingen

In de Wet op het primair onderwijs is vrij nauwkeurig geformuleerd dat de school optimale inzet moet plegen om de sociale en fysieke veiligheid van de leerlingen te borgen, en wat daarvoor nodig is.

'Zicht hebben op de veiligheidsbeleving' is een van de elementen om de veiligheid te kunnen borgen. Om zicht te hebben op de veiligheidsbeleving moet een school ieder jaar een veiligheidsmeting uitvoeren onder een representatief deel van de leerlingen, met een erkend instrument.

Om goed te kunnen sturen op de kwaliteit van de veiligheid moet de school om te beginnen haar **doel** duidelijk formuleren: 'alle leerlingen voelen zich veilig'.

De uitkomsten van de **meting** kan de school vervolgens op twee manieren gebruiken.

Binnen de school om te werken aan het doel, om de aandachtspunten zichtbaar te maken en ook te onderzoeken hoe verbeteringen opgepakt worden.

Naar andere belanghebbenden (ouders, bestuur, inspectie) kan de school met de uitkomsten van de meting in de hand **verantwoorden** of het kwaliteitsdoel bereikt is, of aangeven dat de uitkomsten gebruikt zijn om aandachtspunten op te pakken.

De school en het bestuur kunnen ook afspraken maken over een 'signaleringsgrens'. Wanneer moet een zorgsignaal (onmiddellijk) tot actie leiden, en hoe snel moet het opgelost zijn?

Als de veiligheid binnen de signaleringsgrens is, hoeft de directie het bestuur daarover niet uitgebreid te informeren. Maar wanneer die signaleringsgrens wordt overschreden, moet de directie zich wel bij het bestuur verantwoorden en uitleggen hoe ze dit gaat oplossen.

Op deze manier weet iedereen wat het doel is (leerlingen voelen zich veilig). De schooldirectie onderzoekt regelmatig of dat doel bereikt is, werkt waar nodig aan verbeterpunten en legt aan het bestuur en andere belanghebbenden verantwoording af of het doel bereikt is. Is dat laatste niet het geval, dan geeft de directie aan wat er gebeurt om de situatie te verbeteren.