

# Kwaliteitszorg 2017-2020

In deze notitie beschrijft Zaan Primair hoe ze de kwaliteit van haar scholen en de totale organisatie bewaakt en verbetert



Versie 1.0  
4 april 2017

## 1 Inleiding

In deze notitie beschrijft Zaan Primair hoe ze de kwaliteit van haar scholen en de totale organisatie bewaakt en verbetert. Zaan Primair gebruikt de omschrijving kwaliteitszorg om daarmee aan te sluiten bij de Handreiking bovenschoolse kwaliteitszorg van de PO-raad. Het gaat ons om de zorg voor kwaliteit op onze scholen, om de zorg voor kwaliteit van de ondersteunende diensten (bestuursbureau), het Dienstencentrum en de organisatie als geheel. We maken verschil tussen interne kwaliteitszorg en externe kwaliteitszorg. De laatste wordt bepaald door inspectie beoordeling en scores op bijvoorbeeld de cito-eindtoets.

Deze notitie richt zich vooral op interne kwaliteitszorg en de eigen verbetercultuur.

Nb. Waar team staat, bedoelen wij medewerkers en schoolleiding..

### 1.1 Beginsituatie

Met het vaststellen van het nieuwe waarderingkader 2017 voor de sector primair onderwijs ontstaat de behoefte de huidige kaders voor kwaliteitsbeleid bij Zaan Primair opnieuw tegen het licht te houden. Voldoen de huidige kaders om als organisatie gericht te werken aan constante verbetering van de kwaliteit van de (school) organisatie.? Waar is aanscherping of aanvulling nodig? Is ons kwaliteitsbewustzijn, onze houding, voldoende ontwikkeld?

Bij de zorg voor kwaliteit zijn medewerkers, ouders/verzorgers en bestuur betrokken. Op een aantal van onze scholen worden leerlingen actief betrokken bij kwaliteitszorg.

### 1.2 Kwaliteit is doen wat je belooft

De kwaliteit van een organisatie is groter als de organisatie beter in staat is om de doelstellingen echt waar te maken in de praktijk. Onder kwaliteitszorg verstaan we het proces waar de organisatie haar doelstellingen bepaalt, weet te realiseren, de kwaliteit ervan weet te bewaken, vast te houden en waar nodig te verbeteren. Kwaliteitszorg is een houding van voortdurende zorg voor de kwaliteit van het onderwijs, waarbij we antwoord zoeken op de vragen:

- Waar moeten en willen we aan voldoen?
- Hoe bereiken we dat?
- Hoe beoordelen we of dat gelukt is?
- Wat doen we met de conclusies?
- Hoe zorgen we dat iedereen betrokken is?
- Hoe vertellen we het aan de belanghebbenden?
- Hoe verankeren we eenmaal behaalde kwaliteit?

### 1.3 Wat betekent dat voor de scholen?

Kwaliteit betekent<sup>1</sup> “De goede dingen zeggen en doen (doeloriëntatie) en de dingen goed doen (tevredenheidsoriëntatie)”. Hierbij gaat het om de mate waarin de school er in slaagt de doelen

---

<sup>1</sup> Kees Horsman, kwaliteit onderhouden. Actief bewaken en verbeteren van de kwaliteit van opbrengsten. Alphen aan den Rijn: Kluwer 2010, Meso Focus nr. 77 pag. 14-15

naar tevredenheid van zichzelf (professionals/team), bestuur, overheid (inspectie) en afnemers (leerlingen en ouders) te bereiken.

Heldere aanvaardbare doelen enerzijds en normerende uitspraken (tevredenheidsoriëntatie) anderzijds bepalen de kwaliteit. De doelen en normen worden bepaald door de organisatie zelf, de overheid en de klanten

Al onze scholen voldoen aan deze voorwaarden:

- Het team werkt aan een cultuur van ‘elke dag samen een beetje beter’. In deze verbetercultuur is leren de leerkrachten van elkaar door ervaringen uit te wisselen en elkaars lessen te bezoeken/nabespreken. Medewerkers en leerlingen worden aangesproken op de eigen verantwoordelijkheid.
- Het team heeft een heldere visie en ambitie geformuleerd, passend bij de schoolpopulatie, die aansluit bij de visie zoals verwoord in het meerjarenplan of schoolplan
- De schoolleiding stuurt de interne kwaliteitszorg aan en is daarmee actor.
- De school verantwoordt zich over kwaliteit/opbrengsten naar het bestuur en de ouders

#### 1.4 Wat betekent dat voor het bestuur?

Het bevoegd gezag van Zaan Primair is verantwoordelijk en stuurt op de kwaliteit van het onderwijs op de scholen. Het bevoegd gezag bewaakt hoe de scholen hun kwaliteit realiseren en verbeteren. Dit betekent dat het bestuur goed zicht moet hebben op de kwaliteit van onderwijs op haar scholen en de inspectie kan tonen *wat* de kwaliteit is van die scholen.

Voor het bevoegd gezag gelden deze voorwaarden:

- Het bestuur stuurt de bovenschoolse kwaliteitszorg aan en is daarmee initiator of opdrachtgever
- Het bestuur faciliteert en stimuleert de verbetercultuur binnen de stichting, mede vanuit de principes van governance.
- Kwaliteitszorg is verbonden met de visie op onderwijs en leren zoals verwoord in het meerjarenplan van de stichting
- Het bestuur verantwoordt zich over kwaliteit aan de Raad van Toezicht

## 2. Inrichting van de interne kwaliteitszorg

Zaan Primair heeft in 2011 een intern visitiestelsel ontwikkeld. Elke school van Zaan Primair wordt tenminste eens in de vier jaar bezocht. In het najaar van 2015 werd de strategiekaart die de visitatiecommissie gebruikt bij haar interne audits geactualiseerd. Daarnaast ontwikkelde de commissie een eigen balanced scorecard met kritische prestatie-indicatoren. Deze indicatoren worden door de school gebruikt om een zelfevaluatie op te stellen ter voorbereiding van de audit door de commissie. Zie CHECK op bestuursniveau.

### 2.1 Kader van kwaliteitszorg

Kwaliteitszorg is de voortdurende, systematische en cyclische aandacht voor het bepalen, realiseren, bewaken/meten, borgen en verbeteren van de kwaliteit. Hierbij wordt de PDCA cyclus als leidraad

gehanteerd. Op alle scholen binnen de Zaan Primair scholengroep wordt kwaliteitszorg gekoppeld aan schoolontwikkeling. Alle ontwikkelingstrajecten waar een school aan werkt, worden geplaatst in de cyclus van kwaliteitszorg: plannen, uitvoeren, evalueren, vastleggen (borgen) en waar nodig bijstellen. Inhoudelijk strekt kwaliteitszorg zich uit over alle beleidsterreinen. Op de scholen van Zaan Primair ligt de basis van kwaliteitszorg in de kwaliteit van het primaire proces. Omdat de kwaliteit van het primair proces het startpunt is, benadrukt Zaan Primair het belang van competente leerkrachten en leidinggevenden. Alle medewerkers van Zaan Primair ontwikkelen zich constant om in hun professie goed te blijven functioneren.

## 2.2 Welke systematiek wordt gehanteerd?

De PDCA cyclus<sup>2</sup> wordt gebruikt voor een systematische aanpak van de kwaliteitszorg. De PDCA-cyclus draait in onderlinge verbinding, op alle niveaus: bovenschools, op de scholen, maar ook in de groepen (klassen). Zaan Primair hecht waarde aan de gemeten en aan de ervaren kwaliteit. Dit is de verkorte PDCA-cyclus. De uitgewerkte cyclus wordt in de bijlage weergegeven. Die versie is opgenomen in de centrale schoolgids.

**PLAN** kwaliteit bepalen: missie/visie en daarvan afgeleide doelen.

**DO** plannen van en uitvoeren van afgesproken kwaliteit: toepassen in de praktijk: doen wat we zeggen?

**CHECK** kwaliteit meten, evalueren en beoordelen. Intern doen we dat door zelfevaluatie, extern laten we ons beoordelen door de onderwijsinspectie, een externe audit of een collegiale visitatie. De vraag is: Doen we wat we afgesproken hebben?

**ACT** kwaliteit verbeteren: wat moet er (nog) verbeterd worden: opstellen van een verbeterplan. Kwaliteit borgen: vastleggen en vasthouden van kwaliteit. Verantwoording aan stakeholders via jaarverslag en Scholen op de kaart.

## 3. Kwaliteitszorg en de inspectie

Vanaf augustus 2017 werkt de onderwijsinspectie met een nieuw waarderingskader. Dat kader is gebaseerd op twee pijlers: waarborgen en stimuleren. De inspectie blijft toezien of het onderwijs van voldoende kwaliteit is (waarborgfunctie). Als het onderwijs (nog) niet voldoet aan de normen kan de inspectie uitspreken dat een school zwak of zeer zwak is.

Bij scholen waar de basiskwaliteit op orde is, stimuleert de inspectie besturen en scholen om stelselmatig te werken aan verdere verbetering van het onderwijs. De inspectie wil daarbij meer aansluiten bij de eigen kracht van besturen en de aangesloten scholen.

Het waarderingskader onderscheidt:

- Een *kwaliteitsgebied* bevat een samenhangend geheel van onderwerpen waarover de inspectie uitspraken doet. Voorbeelden van kwaliteitsgebieden zijn: de onderwijsresultaten, het onderwijsproces en de kwaliteitszorg en ambitie.

---

<sup>2</sup> PDCA Cyclus van Deming

- De *standaarden* vormen de kern van het waarderingskader. Elke standaard is voorzien van een korte *titel*, die kernachtig weergeeft waar de standaard over gaat. De standaard bevat de eisen en aspecten die de kwaliteit weergeven.
- De *uitwerking* legt uit hoe de inspectie omgaat met de standaard. De inspectie beoordeelt de aangetroffen praktijk aan de hand van de uitwerking. Zowel de wettelijke eisen als overige eisen van kwaliteit zijn in de uitwerking weergegeven. Elke standaard heeft een eigen uitwerking.
- De *verantwoording* bevat de verwijzing naar de wet en/of geeft een duiding van de maatschappelijke, wetenschappelijke of onderwijskundige relevantie.  
De inspectie maakt in het waarderingskader een helder onderscheid tussen twee elementen:
- Eisen met een wettelijke grondslag: De wettelijke eisen zijn bepalend voor de vraag of een school of opleiding op een bepaalde standaard als voldoende of onvoldoende beoordeeld wordt. We spreken over deugdelijkheidseisen als het gaat om eisen die een wettelijke grondslag hebben.
- Andere aspecten van kwaliteit

De inspectie heeft ook een stimulerende taak. In het kader van die taak gaat zij met scholen/opleidingen het gesprek aan over hoe het onderwijs ‘boven de ondergrens’ verbeterd kan worden. De inspectie wil daarbij de verbetercultuur bij besturen en scholen op een hoger niveau brengen.

#### **Overige wettelijke eisen: programmatisch handhaven**

Niet alle wettelijke eisen aan scholen/opleidingen maken deel uit van de standaarden en uitwerkingen in het waarderingskader. Denk bijvoorbeeld aan de verklaringen omtrent gedrag (VOG's) voor medewerkers, de meldcode huiselijk geweld en kindermishandeling, en de gang van zaken rondom schorsing en verwijdering van leerlingen. Op deze eisen houdt de inspectie toezicht via programmatisch handhaven. Jaarlijks vermeldt ze in het jaarwerkplan op welke eisen het komend jaar de nadruk wordt gelegd. De prioriteiten worden in dat plan opgenomen en bestuur en scholen worden hierover geïnformeerd via de nieuwsbrief van de inspectie.

## Bijlage

De uitgewerkte PDCA-cyclus van plannen, uitvoeren, evalueren en bijstellen op drie niveaus.

### **Op groepsniveau**

#### **PLAN**

- Planvorming voor de groep, de leerling, met waar nodig meetbare doelen per vak- en ontwikkelgebied.
- Planvorming voor bevordering van welbevinden & betrokkenheid en realisatie positief pedagogisch klimaat (sociale veiligheid).

#### **DO**

- Uitvoeren van afspraken voortkomend uit het jaarplan en bijbehorende plannen.
- Houden van (leer) gesprekken met de leerling: *Wat wil je leren en hoe? Wat heb je geleerd? Wat vind je nog moeilijk? Hoe voel je je in de klas?*
- Registreren en analyseren van de gegevens.
- Verbreden leerlingbespreking: naast leerling-resultaten bespreken leerkrachten de groepsresultaten met de zorgcoördinator.

#### **CHECK**

- Analyseren en interpreteren van methode-gebonden toetsen, leerling- en groepsresultaten in het licht van gestelde doelen.
- Gebruik van (observatie-) instrumenten voor sociaal emotionele ontwikkeling
- De leerkracht voert planning uit en bespreekt de voortgang regelmatig met de zorgcoördinator en/of specialisten.
- Jaarlijkse teamevaluatie op alle scholen, waarin onderwijsresultaten belangrijk onderdeel zijn.

#### **ACT**

- Gesprekken met zorgcoördinator en/of vakspecialisten over mogelijke interventies naar aanleiding van opbrengsten.
- Borgen van resultaten en uitkomsten in plan.
- Bijstelling plannen.

### **Op schoolniveau**

#### **PLAN**

- Opstellen jaarplan voor onderwijsverbetering, met waar nodig meetbare doelen per leerjaar
- De school heeft voor de vakgebieden lezen, begrijpend lezen, rekenen en spellen ambitieuze leerdoelen (vaardigheidsscores) per jaargroep vastgesteld.
- De school heeft per jaargroep doelen vastgesteld voor sociale veiligheid
- Opstellen van een (zorg) begroting en schoolformatieplan om het jaarplan te realiseren.

#### **DO**

- Uitvoeren van het school-, jaarplan en bijbehorende plannen (onder andere sociale veiligheid en

scholing).

- Schoolleiding verzamelt informatie over huidige leerlingpopulatie en toekomstige instroom om een goed inzicht te hebben in onderwijsbehoeften van de leerlingen.
- Registreren van toets gegevens in ESIS leerlingvolgsysteem.
- Schoolleiding, specialisten en leerkrachten analyseren voor de vakgebieden taal, lezen en rekenen, minimaal twee keer per jaar de leeropbrengsten op leerling-, groeps- en schoolniveau. Verbreden leerling-besprekingen: naast leerling-resultaten bespreken zorgcoördinatoren twee keer per jaar de groepsresultaten met leerkrachten.
- [Schoolleiding, specialisten en leerkrachten leren van elkaar en houden geregeld een lesbezoek.](#)
- Elke twee jaar wordt een tevredenheidsonderzoek gehouden onder leerlingen uit de groepen 6 t/m 8, alle ouders en medewerkers.
- De school houdt de gemaakte afspraken bij

#### **CHECK**

- Analyseren en interpreteren van leerling- en groepsresultaten in het licht van gestelde doelen. Nadruk op kwaliteit van didactische vaardigheden van de leerkracht in dit geheel.
- Eens per jaar (derde pinksterdag) is er op elke school een evaluatiedag waar het jaarplan van het lopend schooljaar wordt geëvalueerd. Tevens worden hier de leeropbrengsten besproken en vertaald naar beleidsvoornemens voor het nieuwe jaar. Uitkomsten van het tevredenheidsonderzoek worden besproken en vertaald naar beleidsvoornemens.
- Periodieke zelfevaluatie aan de hand van de BSC

#### **ACT**

- Gesprekken met schoolleiding over mogelijke interventies naar aanleiding van opbrengsten.
- [Gesprekken met schoolleiding en/of specialisten over didactisch handelen in de groep.](#)
- Borgen van resultaten en uitkomsten in jaarverslag.

### ***Op bestuursniveau***

#### **PLAN**

- Op basis van meerjarenplan, opstellen jaarplan voor onderwijsvernieuwing, met meetbare doelen.
- Opstellen van een bijbehorende begroting.

#### **DO**

- Uitvoeren van het jaarplan en bijbehorende plannen, zoals ondersteunings- en scholingsplan.
- Directeuren en zorgcoördinatoren scholen in het analyseren van opbrengsten.
- Organiseren van scholingsbijeenkomsten voor directieleden.
- Organiseren van netwerk (intervisie)bijeenkomsten voor zorg coördinatoren en specialisten.
- Registreren en analyseren van de gegevens.
- De Zaan Primair Academie biedt scholing aan, ondersteunend aan de kwaliteitsverhoging van het onderwijs.
- Organiseren van een twee jaarlijks tevredenheidsonderzoek op onze scholen en bestuursbureau.

#### **CHECK**

- Analyseren en interpreteren van resultaten op schoolniveau in het licht van gestelde doelen.
- Jaarlijks schoolbezoek door clusterdirecteur over resultaten en opbrengsten.
- Jaarlijkse teamevaluatie op alle scholen, waarin onderwijsresultaten belangrijk onderdeel zijn.
- Bij scholen waar de tussenopbrengsten onder druk staan, worden de leeropbrengsten van de eindtoetsen per leerjaar met de clusterdirecteur besproken
- De interne visitatiecommissie waardeert de scholen eens per vier jaar aan de hand van een strategiekaart en balanced scorecard.

#### **ACT**

- Gesprekken met directeuren over mogelijke interventies naar aanleiding van opbrengsten.
- De clusterdirecteuren laten zich jaarlijks door de directies informeren over de inhoud van de verbeteracties die ondernomen worden n.a.v. analyse van de leerresultaten. Indien gewenst, worden de verbeterplannen bijgesteld.
- Borgen van resultaten en uitkomsten in jaarverslag.
- Borgen van resultaten in functionerings- en beoordelingsgesprekken