

VERDIEND VERTROUWEN

In de governancebrief van minister Plasterk van 2 juli 2007 staat dat hij de komende anderhalf jaar de principes van goed bestuur gaat uitwerken en de horizontale verantwoording wil versterken om de kwaliteit van het onderwijs in Nederland te verbeteren. Een goed kwaliteitssysteem biedt de mogelijkheid om te werken aan de verdere verbetering van de kwaliteit het onderwijs en daarover verantwoording af te leggen.

De opzet van een kwaliteitssysteem

Scholen zijn en worden zich in toenemende mate bewust van het nut van kwaliteitszorg. Kwaliteitszorg betekent dat je als school de 'goede dingen nog beter probeert te doen' en dat je hierover verantwoording aflegt. Bij integrale kwaliteitszorg worden alle kenmerken van schoolontwikkeling die nodig zijn om de school als organisatie te laten functioneren onder de loep genomen en verbeterd. Ondersteunende processen als personeelsbeleid en de inzet van middelen worden beschreven en aangestuurd in een continu verbeterproces, met als doel zo optimaal mogelijk bij te dragen aan het geven van goed onderwijs dat leidt tot betere prestaties.

Alle scholen voeren al activiteiten uit in het kader van kwaliteitszorg. Het opstellen van een schoolplan, het houden van enquêtes, het uitvoeren van analyses en het ontwikkelen van verbeterplannen zijn daar enkele voorbeelden van. Een systematische aanpak is echter noodzakelijk om te voorkomen dat dingen niet of niet goed gebeuren, of dat onduidelijkheden ontstaan over de richting en doelstellingen van de school. Hiertoe richt je een kwaliteitssysteem in om afspraken vast te leggen, te evalueren en verbeteringen systematisch uit te voeren.

Wat de gewenste kwaliteit inhoudt kan de school - binnen de wettelijke kaders van regelgeving en toezicht - zelf formuleren. Voor een deel gebeurt dat aan de hand van de missie en/of visie. Daarmee is elk kwaliteitssysteem per definitie een schooleigen systeem. Je richt de organisatie zo in dat je de missie van de school kunt waarmaken en de gestelde (verbeter)-doelen ook werkelijk kunt realiseren. Door een kwaliteitssysteem zie je duidelijker het verband tussen wat je doet en welke resultaten je bereikt. En weet je beter hoe je de resultaten kunt verbeteren.

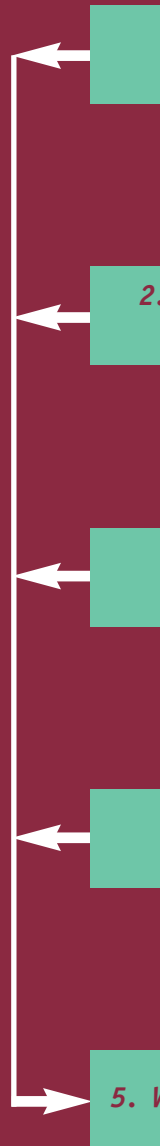
Een school kan de keuze maken zelf zo'n systeem op te zetten, of daarbij (op bepaalde onderdelen) een extern bureau als KPC Groep in te schakelen. KPC Groep maakt gebruik van de opgedane kennis en ervaring met bestaande



GARANTIE TRANSPARA

In zijn brief zegt Plasterk dat bestuurders van scholen en instellingen verantwoordelijk zijn voor goed onderwijs. Zij moeten ervoor zorgen dat hun docenten kunnen excelleren, dat in de instellingen het goede gesprek over de kwaliteit van het onderwijs wordt gevoerd en dat de organisatie op orde is. Om hier op te sturen is een transparante bestuurscultuur nodig met een intern systeem van onafhankelijk toezicht, een medezeggenschapsraad en een klachtenprocedure, een jaarplan en -verslag. Er moet goede informatie over de onderwijsresultaten en het beleid beschikbaar zijn voor de interne toezichthouder, leerlingen, het vervolgonderwijs en (waar relevant) bedrijven, gemeenten en ouders. Regelmatig overleg is nodig met genoemde belanghebbenden over de kwaliteit van het onderwijs en de onderwijsresultaten.

Een bestuur of een school die werkt aan zijn of haar kwaliteit en die een antwoord kan geven op de vijf kwaliteitsvragen van de projectgroep Q*Primair, heeft daarmee de mogelijkheid om aan de garanties voor transparant bestuur te voldoen.





ES VOOR NT BESTUUR

1. Doen we de goede dingen?
(Definitie)

2. Doen we die dingen ook goed?
(Bepaling)

3. Hoe weten we dat?
(Verantwoording)

4. Vinden anderen dat ook?
(Externe legitimering)

Wat doen we met die wetenschap?

kwaliteitssystemen bij toepassingen op andere scholen en bij landelijke projecten die in opdracht van de overheid zijn uitgevoerd. De adviseurs zijn uiteraard ook op de hoogte van de laatste ontwikkelingen en eisen die gesteld worden aan kwaliteit opscholen.

Uitgedaagd!

Met 'Uitgedaagd' heeft de school een spel in handen waarmee gesprekken over de kwaliteit van het onderwijs op schoolniveau kunnen plaatsvinden. Leerkrachten gaan actief aan de slag met de centrale vragen van kwaliteitszorg. Het spel prikkelt

leerkrachten tot discussie en maakt hen enthousiast over de kwaliteit en de zorg voor die kwaliteit in hun werk. En het kan gebruikt worden om het thema kwaliteitszorg op een toegankelijke manier bij iedereen onder de aandacht te brengen of om een zelfevaluatietraject te starten. Het geeft directeuren daarmee de mogelijkheid om het personeel op een eenvoudige en motiverende manier bij zelfevaluatie te betrekken. De vijf vragen van Q*Primair vormen de basis van 'Uitgedaagd!' en bepalen het verloop. Het spel, dat KPC Groep ontwikkelde in opdracht van Q*Primair, is zowel geschikt voor scholen die een start willen maken met kwaliteitszorg als voor scholen die al langer aan kwaliteitszorg werken. Samen komen tot verbeteractiviteiten, bespreken wat prioriteit heeft en samen delen waar de school voor staat, zijn belangrijke stappen in de bewustwording van de kwaliteit van de school en de wijze waarop de school dit naar de omgeving kan uitstralen. 'Uitgedaagd!' is te bestellen bij KPC Groep (bestelnummer 100430, € 275,-).



Schoolbestuurders Uitgedaagd!

Eind 2007 verschijnt 'Schoolbestuurders Uitgedaagd!', een nieuw spel dat zoals de naam al zegt vooral geschikt is voor besturen. Het kan als (zelf)evaluatie-instrument gebruikt worden of als een verkenning van het kwaliteitsbeleid op bovenschools niveau.

Als aanvulling op het andere spel kan op bovenschools niveau bijvoorbeeld gekeken worden naar verschillen in het kwaliteitsbeleid van de verschillende scholen, naar dwarsverbanden of naar de bijdrage die het bestuur wil en kan leveren aan kwaliteitsverbetering van individuele scholen. Zonder de inzet van het andere spel kan een schoolbestuur met 'Schoolbestuurders Uitgedaagd!' bepalen welke sterke en minder sterke onderdelen binnen het bestuursbeleid op het terrein van kwaliteitszorg te herkennen zijn en welke acties daarop ondernomen kunnen worden.

Meer informatie over het nieuwe spel?

U kunt contact opnemen met René Derksen tel. 073 6247243, r.derksen@kpcgroep.nl.



Zelfevaluatie en collegiale visitatie

De basis voor een professionele horizontale verantwoording is een goede zelfevaluatie en het op orde hebben van de interne bedrijfsinformatie. Als de school op vertrouwenwekkende manier kan laten zien dat zij professioneel aan de slag is, maakt dat een goed gesprek met het bestuur, de ouders of de inspectie mogelijk. Immers de school kent zichzelf en weet waar goede en minder goede resultaten vandaan komen, omdat ze zichzelf al professioneel beoordeeld heeft.

Voor (individuele) scholen

In Ziezo, een Q*Primair project waarin een groot aantal basisscholen participeerde en KPC Groep een van de begeleidende organisaties was, werd ervaring opgedaan met het maken van een zelfevaluatieverslag. Een door de school gemaakt evaluatieverslag, dat een antwoord moet geven op de eerste drie kwaliteitszorgvragen, werd beoordeeld door collega-scholen in een visitatierapport. Tijdens een schoolbezoek keken zij kritisch naar elkaars bedrijfsvoering. Deze manier van werken voorkomt navelstaren en geeft scholen feedback op hun zelfevaluatie en daarmee een impuls voor gesprekken over kwaliteitsverbeteringen binnen de school en interessante gespreksstof met het bestuur, de ouders en de inspectie over de eigen kwaliteit.

Verder lezen? De publicatie 'Voor wie wil leren. Collegiale visitatie in het primair onderwijs' is een draaiboek waarmee scholen een eigen visitatieproject kunnen uitvoeren.

Te bestellen via www.kpcgroep.nl/publicaties.

Belangstelling voor begeleiding bij het vormgeven en uitvoeren van zelfevaluatie en/of visitatie? Kijk op www.qprimair.nl of neem contact op met Anne ter Beek (073 6247216, a.terbeek@kpcgroep.nl).

Voor besturen

In samenwerking met Q*Primair heeft KPC Groep ook een methode voor besturen ontwikkeld om het functioneren van de gehele stichting of vereniging tegen het licht te houden, dus zowel de Raad van Toezicht, het bestuur, de bovenschoolse organisatie als de scholen. Na het ontwerpen van een eigen referentiekader als bril om naar de kwaliteit van de organisatie te kijken, volgt het uitvoeren van zelfevaluatie en daarna een collegiale visitatie door bestuurders en/of bovenschools managers. Zelfevaluatie gevolgd door collegiale visitatie is een goede manier om als bestuurder of bovenschools manager kritische reacties te krijgen van mensen uit de eigen organisatie en van zijn collegiale vrienden van buiten. Door uit de feedback verbeterplannen te destilleren en deze op te nemen in de beleidscyclus, werkt een organi-



HORizontALE VERANTWOORDING

In zijn brief ziet Plasterk horizontale verantwoording als middel om een gestructureerd debat over de onderwijskwaliteit van een instelling te voeren met belanghebbenden, waarbij hij wel ziet dat veel scholen nog te weinig gebruik maken van horizontale verantwoording om hun onderwijs te verbeteren. We hebben het over horizontale verantwoording als de school zich presenteert aan haar maatschappelijke omgeving, laat zien hoe zij werkt, wat zij in de afgelopen tijd heeft gedaan én bereikt, waar zij nu mee bezig is en waar zij in de toekomst mee aan de slag wil. Schoolgidsen en schoolplannen kunnen gezien worden als de voorlopers van de nu gevraagde horizontale verantwoording. Verticale verantwoording is overigens al langer gemeengoed in het onderwijs: het is de verantwoording die scholen moeten afleggen over hun geleverde prestaties voor toegekende middelen.

Na het beantwoorden van de eerste drie kwaliteitsvragen, biedt de vierde kwaliteitsvraag de mogelijkheid om horizontale verantwoording die plaats te geven binnen de school die volgens Plasterk nodig is.

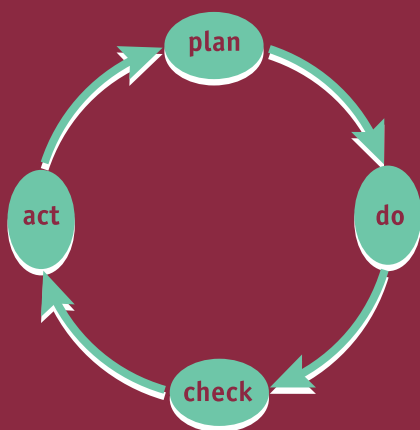
satie aan systematische verbetering. Ook hier is het zelf-onderzoek en het onderzoek door collega's een goede basis voor een professionele dialoog over de kwaliteit van de organisatie met de Raad van Toezicht, de inspectie of andere belanghebbenden.

*Verder lezen? Kijk eens op de website van Q*Primair voor de te downloaden publicatie 'Kijk eens in de spiegel, een handreiking zelfevaluatie en collegiale visitatie voor de bestuurder' (www.qprimair.nl).*



VERANTWOORDING

Werken aan kwaliteit is dynamisch, het is het doorlopen van de PDCA-cyclus (verbetercyclus van Deming). De PDCA-cyclus is te zien als een universeel toepasbare methode voor continue verbetering. Het is een verbeterwiel dat continu doorrolt. Een continue cyclus van Plan, Do, Check en Act: verbeterplannen maken, uitvoeren, meten / toetsen, nadenken over de behaalde resultaten, de behaalde resultaten vastleggen, bepalen welke punten verder verbeterd moeten worden en weer verder.



KPC Groep beschikt over een groep goed opgeleide visitatoren bestaande uit schoolleiders, bestuurders in en buiten het onderwijs die u constructief feedback kunnen geven.



Meer informatie? Neem contact op met
Anne ter Beek (073 6247 216,
a.terbeek@kpcgroep.nl)
of Janny Wolters (073 6247 513,
j.wolters@kpcgroep.nl).



Kwaliteit is van de hele school

De scholen van Stichting Katholiek Basisonderwijs Oss (SKBO) namen een aantal jaren geleden deel aan een pilot Collegiale visitatie van KPC Groep.

Hans Rijkers, algemeen directeur van SKBO, stelt dat dit pionierswerk tot op de dag van vandaag zijn vruchten afwerpt. Het door KPC Groep geïntroduceerde stramien wordt nog steeds ingezet in een cyclisch proces van collegiale visitatie, waaraan alle dertien scholen meedoen. Eens in de vier jaar komt elke school aan de beurt. In het directiebestuur worden onderwerpen vastgesteld en scholenkoppels gevormd. "We werken met wisselende koppels van twee scholen, groepen van vier scholen vinden we toch wat veel", vertelt Hans Rijkers. Onder zijn voorzitterschap nemen van elke school de directeur, een bouwcoördinator en een of meer leerkrachten plaats in de visitatiecommissies, die de visitaties voorbereiden en uitvoeren. Samen met de kwaliteitscoördinator van SKBO vormt hij de vaste kern van elke commissie. "De verantwoordelijkheid voor de uitvoering wordt overigens in toenemende mate door de scholen zelf overgenomen, en dat is een goede zaak", stelt hij.

"We hebben de inspecteur de eerste jaren ook steeds op de hoogte gehouden en die was erg enthousiast over deze aanpak. We hebben overigens vastgesteld dat wij toch met name gericht zijn op het proces van schoolontwikkeling en minder op de gegevens en opbrengsten die de inspectie vraagt in het kader van het proportionele toezicht. Daarvoor willen wij het instrument van collegiale visitatie ook niet per se inzetten." De winst zit wat Hans Rijkers betreft vooral in het feit dat de interne gerichtheid van scholen is afgenomen en daarmee ook een grotere openheid om van elkaar te leren is ontstaan. Het feit dat meerdere geledingen uit een school participeren in deze werkwijze, draagt daar ook in belangrijke mate aan bij. "De gerichtheid op kwaliteit en kwaliteitsverbetering is iets van de hele school geworden, want collegiale visitatie is een instrument dat echt de school binnenkomt, en daar zijn er eerlijk gezegd niet zoveel van." ■