



eerste
christelijk
lyceum

Kwaliteitsbeleidsplan

2022-2025

April 2022

Inhoud

1.	Algemeen	1
1.1	<i>Missie en visie ECL</i>	1
2.	Kwaliteit.....	1
2.1	<i>Het begrip kwaliteit</i>	1
2.2	<i>Kwaliteitscultuur</i>	1
2.3	<i>Kwaliteitsbeleid</i>	3
3.	Kaders	5
3.1	<i>Extern</i>	5
3.2	<i>Intern</i>	6
4.	Modellen	7
4.1	<i>BSC</i>	7
4.2	<i>INK-managementmodel</i>	7
5.	Betrokkenen	9
6.	Randvoorwaarden kwaliteitszorg	11
6.1	<i>Organisatie</i>	11
6.2	<i>Kosten</i>	11
7.	Evaluatie, borging en verbetering kwaliteitsbeleid.....	11
8.	Bijlage 1 Activiteitenmatrix kwaliteitsbeleid	12
9.	Bijlage 2 Planning kwaliteitsactiviteiten	14
10.	Bijlage 3 Meerjarenplanning af te nemen enquêtes	15
11.	Bijlage 4 Instrumenten	16
12.	Bijlage 5 Waarderingskader Voortgezet Onderwijs 2021.....	17
13.	Bijlage 4 Gebruikte literatuur.....	18

1. Algemeen

1.1 Missie en visie ECL

Het ECL:

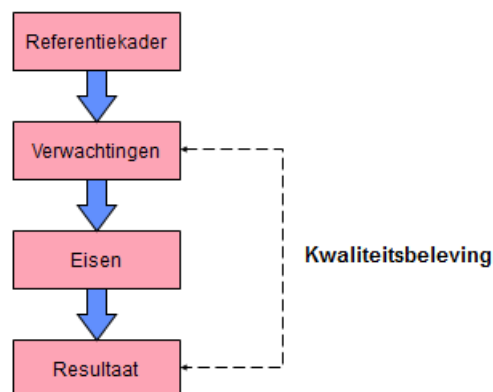
- Verbindt door aandacht, respect en ruimte voor verschillen;
- Bereidt leerlingen voor op een kansrijke en verantwoordelijke rol in de complexe, pragmatische samenleving van de nabije toekomst;
- Stimuleert leerlingen hun talenten optimaal te ontwikkelen in een leeromgeving die vrijheid biedt en betrokkenheid verlangt.

Het ECL biedt een creatieve en veilige context voor verwerving van kennis en vaardigheden door leerlingen en medewerkers. Het besef dat onderlinge verschillen net zo belangrijk zijn als de overeenkomsten, is bepalend voor het klimaat van tolerantie en respect. In ons onderwijs doen we recht aan verschillen. Leerlingen met verschillende talenten verdienen verschillende leerroutes. Het verbinden van leren aan cultureel bewustzijn betekent: weten waar je vandaan komt en verbeelden waar je naar toe kunt. Waarneming, verwondering en verbeeldingskracht zijn startpunt voor de kennis van de toekomst.

2. Kwaliteit

2.1 Het begrip kwaliteit

Kwaliteit is te omschrijven als de mate waarin het onderwijs voldoet aan de (wettelijke) eisen en aan de (on)uitgesproken verwachtingen van belanghebbenden en de samenleving.



2.2 Kwaliteitscultuur

De meeste medewerkers zijn dagelijks (bewust of onbewust) bezig met kwaliteit. Veelal wordt kwaliteitszorg aan enquêtes en metingen verbonden maar deze middelen maken de kwaliteit van het onderwijs niet beter. De Onderwijsraad heeft de term kwaliteitscultuur in 2015 omschreven als “de houding van mensen ten aanzien van kwaliteit en kwaliteitsverbetering gegrond in onderliggende waarden en gegroeide, aangeleerde praktijken, omgangsvormen en verwachtingen alsmede de taal, de normen en andere vormen waarin die tot uitdrukking komen.”

Een sterke kwaliteitscultuur is daarbij volgens de raad een (organisatie)cultuur die stimuleert dat alle betrokkenen, zowel intern als extern, zich continu richten op het definiëren en behalen van de gewenste kwaliteit en door middel van een constructief-kritische houding streven naar de daarvoor zo nodig vereiste kwaliteitsverbeteringen”.

In dit rapport noemt de Onderwijsraad zeven factoren die bijdragen aan de kwaliteitscultuur in een school: gedeelde visie; verbeteringsgerichtheid vanuit collectief en individueel leren vermogen; leiderschap binnen de school; organisatiestructuur en teamwerk; dragend HRM beleid; betrokkenheid en verantwoording aan ouder en leerlingen studenten; externe oriëntatie. In onderstaand schema staan de factoren met daarbij de vraag hoe dit in de school merkbaar is.

Factor	Centrale vraag
Gedeelde visie in open dialoog	Hoe is de visie zichtbaar gemaakt en hoe worden docenten betrokken?
Verbeteringsgerichtheid vanuit collectief en individueel lerend vermogen	Hoe gaat men met elkaar in gesprek over onderwijskwaliteit?
Leiderschap binnen de school	Hoe wordt de relatie tussen visie/beleid en praktijk vormgegeven?
Organisatiestructuur en teamwerk	Hoe functioneren docententeams/secties in de praktijk?
Dragend HRM beleid	Hoe wordt kwaliteit verbonden met HRM-beleid (benoeming, scholing, functiemix, enz.)?
Betrokkenheid en verantwoording aan ouders en leerlingen	Hoe wordt ouder- en leerling betrokkenheid georganiseerd (behalve wat wettelijk moet)?
Externe oriëntatie	Hoe wordt de omgeving van de school betrokken?

Noot. Herdrukt van Van-kwaliteitszorg-naar-kwaliteitscultuur-deel-1-hoe-lees-je-kwaliteitscultuur. Ruud van der Herberg. Geraadpleegd van <https://www.hobeeon.nl/actueel/blog/van-kwaliteitszorg-naar-kwaliteitscultuur-deel-1-hoe-lees-je-kwaliteitscultuur>

De belangrijkste kenmerken kwaliteitscultuur zijn:

- het is opgebouwd rond mensen
- modellen en instrumentenzijn hulpmiddelen
- het is een gezamenlijk proces, waarbij alle medewerkers daadwerkelijk betrokken zijn
- het is een middel om van en met elkaar te leren (ontwikkelen en verbeteren)
- het is een middel om verantwoording af te leggen en te borgen.

Voorwaarden voor een kwaliteitscultuur zijn:

- iedereen is zich bewust van de eigen rol bij het realiseren van de gestelde doelen
- er is een dialoog over kwaliteit
- er is een duidelijk verband zijn tussen kwaliteitszorg en veranderingen die binnen het ECL plaatsvinden of gaan plaatsvinden
- er is structureel tijd en gelegenheid voor feedback en evaluatie
- iedereen moet kunnen worden aangesproken op de eigen verantwoordelijkheid als het gaat om kwaliteit. Daarbij is belangrijk dat er een veilige omgeving is of wordt bevorderd.

2.3 Kwaliteitsbeleid

Doel

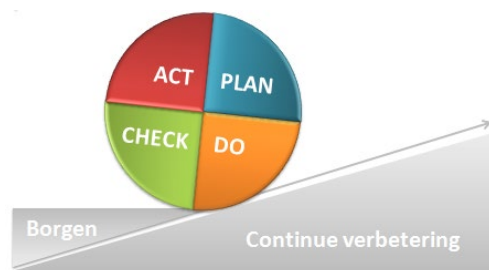
Het ECL vertaalt vanuit haar missie en visie, de (wettelijke) eisen en de (on)uitgesproken verwachtingen naar beleid dat in het schooljaarplan te lezen is. Het beleid bevat de doelen die het ECL wil bereiken. Door deze helder en eenduidig te definiëren en te voorzien van een norm, kunnen we meten of de gestelde doelen daadwerkelijk behaald zijn. Kwaliteitszorg is het middel om dit proces te sturen. Kwaliteitszorg, vertaald in beleid, kan helpen te achterhalen waarom een gesteld doel niet is behaald door een scala van middelen in te zetten bij de determinatie en de oplossing van het probleem.

Eisen

Kwaliteitsbeleid ondersteunt het behalen van de door de wetgever en school gestelde eisen en verwachtingen en het borgt de resultaten. Het beleid moet voldoen aan de volgende voorwaarden:

- Het moet doelgericht, cyclisch, systematisch, integraal en van iedereen zijn.

Doelgericht omvat verantwoord, informeren én verbeteren en borgen. Hierbij gaat het om het om zowel horizontale als verticale verantwoording. *Cyclisch* betekent de toepassing van de PDCA-cyclus.



Plan:	plan maken, inclusief de te bereiken resultaten, evaluatie en borging
Do:	uitvoeren en eventueel bijstellen
Check:	vergelijken van resultaten met de beoogde resultaten
Act:	borging van resultaten en verbeteren (continue verbetering)

Systematisch betekent procesmatig werken, aan de hand van procedures die zijn vastgelegd in een kwaliteitshandboek. *Integraal* en *van iedereen* geeft aan dat kwaliteitszorg betrekking heeft op de hele schoolorganisatie en alle beleidsterreinen betreft (kwaliteitscultuur). Het primaire proces staat centraal.

- Het moet voldoen aan de door de wet gestelde eisen die te vinden zijn in de

Wet op het voortgezet onderwijs ([WVO](#)), de Wet op het Onderwijs Toezicht ([WOT](#)) en het [onderzoekskader](#) dat de Inspectie gebruikt bij het toezicht op scholen.

- Het moet bijdragen aan een cultuur waarin continu aan verbetering wordt gewerkt (lerende organisatie). Volgens artikel 23a Wet Voortgezet Onderwijs is het bestuur verantwoordelijk voor “de duurzame borging van de kwaliteit van het onderwijspersoneel, en het uitvoeren van het in het schoolplan [...] beschreven beleid op een zodanige wijze dat de wettelijke opdrachten voor het onderwijs en de [...] eigen opdrachten voor het onderwijs, worden gerealiseerd”. Volgens de inspectie betekent dat de zorg voor kwaliteit cyclisch, systematisch en planmatig en ook gericht is op het vasthouden van gerealiseerde kwaliteit.
- Het moet hanteerbaar zijn; effectief, pragmatisch en er moet een balans zijn tussen inspanningen en opbrengsten.

Reikwijdte

Kwaliteitszorg gaat over alle activiteiten die het ECL onderneemt om op een systematisch wijze kwaliteit te bevorderen en te borgen. Hierbij is het primaire proces het uitgangspunt. De focus ligt hierbij niet alleen op resultaten maar er wordt ook gekeken of aan alle voorwaarden is voldaan om goede resultaten te kunnen behalen. Het gaat hierbij dan om de kwaliteit van het onderwijsleerproces, (zorg)ondersteuning, toereikende voorzieningen en de kwaliteit van (formatieve en summatieve) toetsing. Kwaliteitszorg heeft hierbij een signalerende en/of preventieve functie.

Bij dit alles worden de volgende vragen gesteld:

- ✓ doen we de goede dingen?
- ✓ doen we de dingen goed?
- ✓ hoe weten we dat?
- ✓ vinden anderen dat ook?
- ✓ wat gaan we vervolgens doen?

Uitgangspunten

Hoe zorgt het ECL ervoor dat de gestelde doelen worden bereikt? Duidelijke doelstellingen formuleren is een voorwaarde voor kwaliteitszorg. Alleen dan kan worden bepaald of de gestelde doelen zijn behaald en of de vereiste kwaliteit is behaald.

- *Het primaire proces* is de basis. Kwaliteitszorg strekt zich uit over alle beleidsterreinen van de school, maar de basis is het primaire proces: het onderwijs. De aandacht voor het pedagogisch en didactisch handelen van de docenten en voor het leren van de leerlingen is de basis van kwaliteitszorg.
 - Schoolontwikkeling is belangrijk. Plannen, uitvoeren, evalueren en bijstellen moet daarom deel uitmaken van de gebruikelijke werkzaamheden van de medewerkers.
 - Onderzoek op school en kwaliteitszorg hangen nauw met elkaar samen. In het kader van de academische opleidingsschool is op school een onderzoeksgroep actief. Activiteiten die in het kader van deze groep en in het kader van kwaliteitszorg worden uitgevoerd worden op elkaar afgestemd.

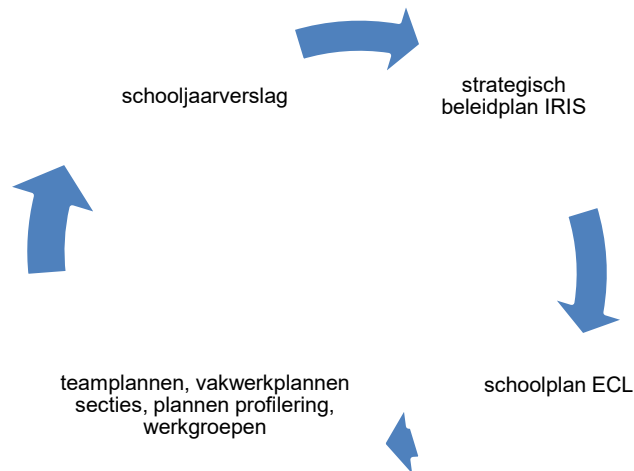
- *Interne kwaliteitszorg.* Het initiatief voor de kwaliteitszorgactiviteiten ligt bij het ECL.
 - Kwaliteitszorg is een gezamenlijk proces waarbij alle medewerkers daadwerkelijk betrokken zijn.
 - Kwaliteitszorg is een middel om van en met elkaar te leren door regelmatig uit de bestaande routine te stappen, deze ter discussie te stellen en zo nodig bij te stellen.
 - Voor kwaliteitszorg moet ruimte worden gemaakt en draagvlak gecreëerd. Het vraagt een investering in tijd en geld.
 - Procedures kunnen niet worden vastgesteld zonder dat degenen die ze uitvoeren eerst systematisch onderzoeken op welke wijze wordt gehandeld en waarom.
- *Externe kwaliteitszorg.* Het initiatief ligt bij personen of instellingen buiten de school. Het ECL te maken heeft met een oordeel van externen: collega's van andere scholen of de Inspectie. Behalve als het gaat om een oordeel van de Inspectie, bepaalt het ECL zelf of wat er met een extern oordeel gedaan wordt.
- *Data.* Kwaliteit is een relatief begrip en daarom worden de resultaten van de eigen school vergeleken met die van andere scholen (benchmark). Daarnaast wordt gebruik gemaakt van de data die de onderwijsinspectie jaarlijks publiceert. Hierbij gaat het voornamelijk om het rendement van het onderwijs: doorstroomcijfers en examenresultaten. Bij onderzoek wordt ook gebruik gemaakt van DUO-data en andere internetbronnen. Ook Vensters voor Verantwoording (VO-raad) stelt (gedetailleerde) cijfermatige informatie over behaalde resultaten. De combinatie van onderzoek en de praktijk (*good practices*) kan een bijdrage leveren aan de onderwijskwaliteit.
- *Leren van andere scholen.* Door deelname aan (leer)netwerken wordt veel informatie verkregen. Wat doen andere scholen, zijn er voorbeelden van scholen waar het goed (of juist niet) gaat.

3. Kadern

3.1 Extern

De wettelijke grondslag voor het kwaliteitsbeleid is te vinden in de Wet op het Voortgezet Onderwijs ([WVO](#)), de Wet op het Onderwijs Toezicht ([Wot](#)) en het [toezichtskader](#) dat de Inspectie gebruikt bij de beoordeling van de scholen. Het kader waarbinnen de Inspectie werkt staat in de WOT waarbij afgesproken is dat de Inspectie uitgaat van een proportioneel toezicht (d.w.z. het onderzoek en toezicht wordt afgestemd op de zelfevaluatie van de school).

3.2 Intern



Overzicht interne kaders

IRIS

Het strategisch beleidsplan door IRIS opgesteld is het uitgangspunt voor het meerjarenbeleid van IRIS. Het bevat de kaders voor het vierjaarlijkse schoolplan het ECL.

Schoolplan

In het vierjaarlijkse schoolplan staan de speerpunten voor de komende periode verwoord. Het MT bepaalt met de kwaliteitszorgmedewerker op welke manier, hoe en wanneer gemeten wordt of de gestelde doelen zijn bereikt. Verslaggeving van de resultaten gebeurt (o.a.) via het schooljaarverslag.

Teamplannen

De afdelingsleiders maken jaarlijks een plan en bespreken dit in hun afdeling. De afdelingsleiders bespreekt zo nodig met de kwaliteitszorgmedewerker op welke manier, hoe en wanneer gemeten wordt of de gestelde doelen zijn bereikt. De resultaten worden regelmatig op het MT en in de afdeling zelf besproken.

Sectiewerkplanne

De secties hebben een centrale plaats in het onderwijsproces; hier is de vakinhoudelijke kennis aanwezig en worden de leerlijnen uitgezet.

CultuurProfielSchool/ bètaprofilering

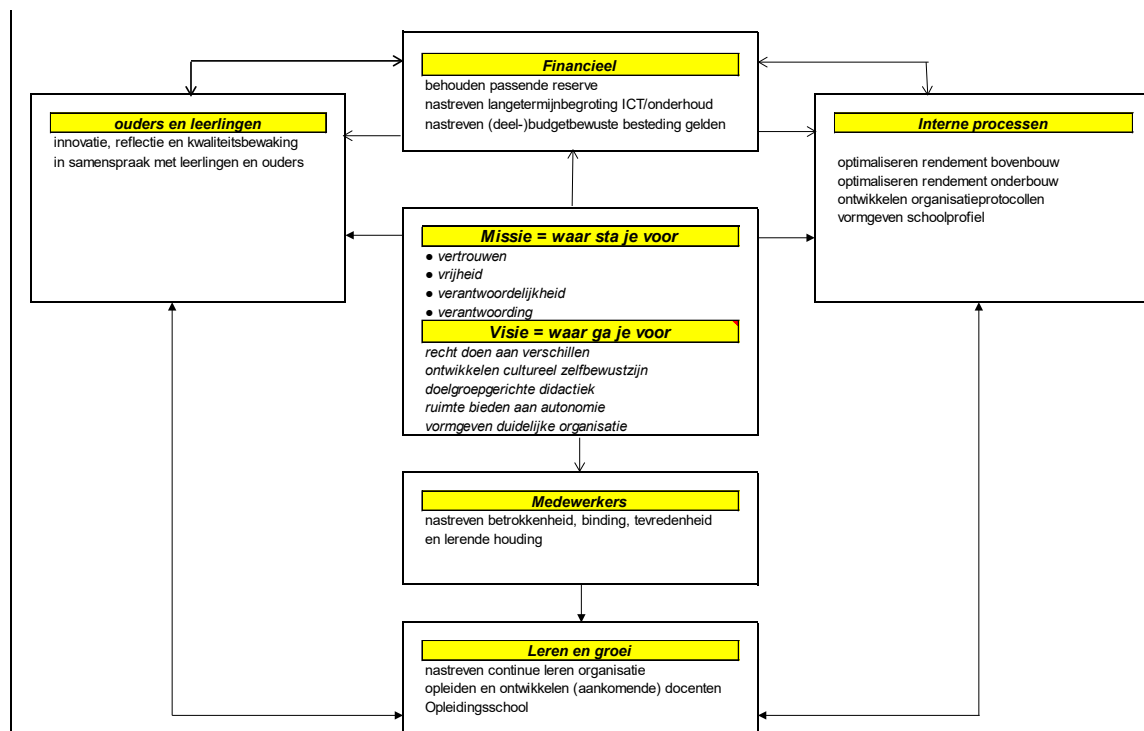
Het ECL is een CultuurProfielSchool en geeft hiermee aan dat er een duidelijke visie op cultuur is. Vanuit deze visie is het van groot belang dat cultuur in de lessen verweven is. Daarnaast richt het ECL zich op bètaprofilering.

4. Modellen

Om het geheel in een kader te plaatsen gebruiken we modellen als een ordeningskader. Hoewel vanuit IRIS gekozen is voor de Balanced Scorecard zijn er tal van modellen die goed te gebruiken zijn: het INK-model, het 7 M-model en het onderzoekskader van de Inspectie.

4.1 BSC

Dit systeem is ontwikkeld door de Amerikanen Kaplan en Norton ¹ en heeft als doel ondersteuning te geven bij het formuleren van de strategische doelstellingen en het vertalen hiervan naar alle lagen in de organisatie. Het systeem is bedoeld voor het management en ontwikkeld vanuit de gedachte dat de diverse invalshoeken van waaruit je een organisatie leidt, in balans moeten zijn.



Voorblad BSC ECL

Het ECL stelt jaarlijks een BSC vast. Eens per drie maanden wordt deze in het MT en tijdens de Q-rapportage aan IRIS besproken.

4.2 INK-managementmodel

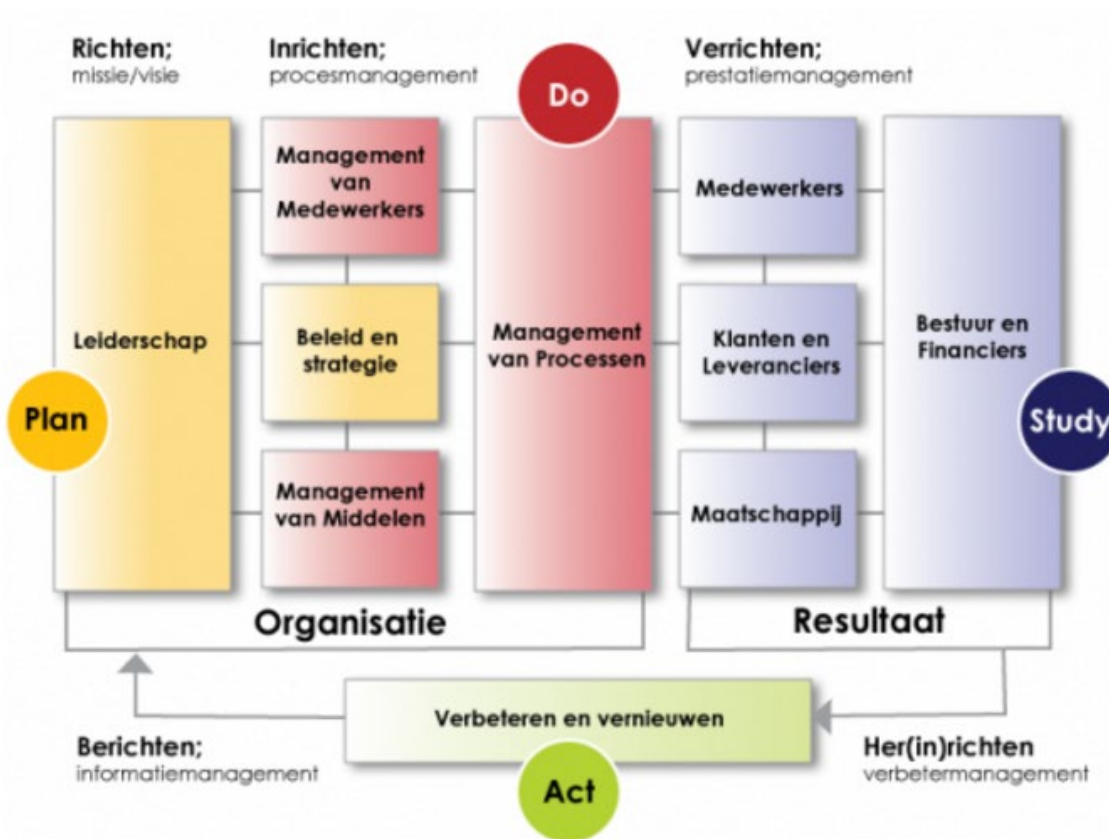
Het INK-model is integraal kwaliteitsmanagementsysteem dat een cyclisch karakter heeft en gericht is op verbetering van de hele organisatie. Het is te gebruiken als diagnosemodel (zelfevaluatie), als beschrijvingsmodel (processen) en als besturingsmodel (beleidsontwikkeling). Het kan ingezet worden om te bepalen in hoeverre de een organisatie erin slaagt te voldoen aan de gestelde verwachtingen (INK leren excelleren). Uitgangspunt is de sturing (leiderschap) vanuit een visie en missie op lange termijn. Daarnaast geeft het INK-model houvast bij het sturen op korte termijn door het te gebruiken in de beleids- en

¹ S. Boomsma. Kwaliteit van dienstverlening, p. 284

activiteitscyclus. De PDCA-cyclus wordt als instrument ingezet om verbeteringen door te voeren, te evalueren en te borgen.

Het model is opgebouwd uit een beperkt aantal aandachtsgebieden (domeinen). De domeinen vatten de verschillende gebieden voor een adequate bedrijfsvoering samen. Er wordt hierbij een onderscheid gemaakt in twee soorten domeinen:

1. Aandachtsgebieden (geel). Hier wordt het functioneren van de organisatie beschreven:
 - Visie en leiderschap (wat willen we?),
 - (School)cultuur (in welk klimaat willen we werken en leren?)
 - Leer, onderwijs en begeleidingsprocessen (hoe doen we dat?)
2. Resultaatgebieden (blauw). In de resultaatgebieden worden de behaalde resultaten aangegeven:
 - Waarderingen
 - Resultaten/opbrengsten



INK-managementmodel

5. Betrokkenen

Van iedereen wordt verwacht dat zij kritisch kijken naar het eigen handelen en de effecten daarvan. Ook zij hanteren bij hun handelen de PDCA-cyclus. Zij zijn tenslotte degenen die de kwaliteit leveren. Uitvoering hiervan gebeurt onder andere met behulp van de gesprekscyclus. Daarnaast bepalen medewerkers de ontwikkeling van de kwaliteit van het onderwijs door scholing, deelname aan diverse soorten overleggen en het meewerken aan onderzoeken.

Rector

De rector is verantwoordelijk voor de aansturing, opzet, uitvoering en borging van het kwaliteitsbeleid in de school. Hij stimuleert het kwaliteitsdenken en stelt de middelen beschikbaar voor de uitvoering. De rector bepaalt de kwaliteitseisen ofwel de normen op schoolniveau. De rector heeft kwaliteitszorg in zijn portefeuille.

Conrector

De conrector is verantwoordelijk voor de uitvoering van het kwaliteitsbeleid van de secties en werkgroepen.

Teamleiders, sectievoorzitters

De teamleiders en sectievoorzitters zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van het kwaliteitsbeleid binnen het team resp. de sectie.

HR

Het primaire proces, het werk van docenten staat centraal in een school. Daarnaast zijn ongeveer 85% van de kosten die een school maakt, gerelateerd aan personeel. De samenwerking tussen kwaliteitszorg en HR daarom van groot belang.

Ondersteuning

Het ECL neemt deel aan het SWV-VO Zuid-Kennemerland. De kwaliteitsborging van de ondersteuning is dus niet alleen binnen het ECL maar ook bij het SWV een punt van aandacht.

Contactpersonen basisonderwijs en vervolgonderwijs

Zij onderhouden contacten met zowel de basisscholen als vervolgopleidingen om de aansluiting zo optimaal mogelijk te laten verlopen.

Leerling

Voor de leerling is het belangrijkste dat de school bijdraagt aan hun ontwikkeling. Evaluatie betekent voor leerlingen reflectie op het eigen leren maar ook feedback geven aan degenen die hen bij het leren ondersteunen. Dit laatste doen zij o.a. door deelname aan de leerlingenraad, medezeggenschapsraad en het invullen van enquêtes. Leerlingen worden niet alleen betrokken bij het geven van een oordeel maar ze worden ook ingeschakeld bij de verbeteringsvoorstellen.

Ouders/verzorgers

Zij kunnen deelnemen aan de ouderraad, klankborggroepen en (G)MR. Door het invullen van vragenlijsten leveren ouders een bijdrage aan de uitvoering van het kwaliteitsbeleid. Ouders zullen niet alleen worden betrokken bij het geven van een oordeel maar ze worden ook ingeschakeld bij de verbeteringsvoorstellen.

Kwaliteitszorgmedewerker

In een school waar een kwaliteitscultuur heerst, heeft de kwaliteitszorgmedewerker taken op allerlei gebieden en is er geen beperking tot onderwijs en kwaliteitszorg. Dat er gekozen is voor een enge taakopvatting heeft te maken met het beperkt aantal beschikbaar gestelde uren. De focus ligt daarom op de onderstaande taken:

- Beleidsontwikkeling
 - voorstellen formuleren
 - beoordelen beleidsvoornemens
- Beleidsuitvoering
 - uitvoeren kwaliteitsbeleid aan de hand van de kwaliteitsjaarkalender
 - uitvoeren wettelijke taken kwaliteitszorg
 - volgen waarderingskader Inspectie van het Onderwijs
- Advisering en onderzoek
 - informatie verzamelen en onderzoek verrichten naar (nieuwe) ontwikkelingen
 - data verzamelen, onderzoeken en duiden
 - voorbereiden beantwoording vragen MR
- Professionalisering
 - kennisvalorisatie, nieuwe ontwikkelingen bijhouden
 - verzamelen en verspreiden informatie (gevraagd en ongevraagd)
 - deelname regionale en landelijke netwerken
 - scholing

Contacten

De kwaliteitszorgmedewerker heeft contact met alle gremia en alle personeelsleden binnen het ECL. In grote lijnen gaat het om:

- het MT;
- afdeling HR;
- afdeling opleiden in de school;
- de coördinator AOS;
- ondersteuningscoördinator

Buiten het ECL gaat het om:

- netwerk kwaliteitszorg IRIS;
- kwaliteitszorgmedewerkers andere scholen
- regionale en landelijke leer- en kennisnetwerken

6. Randvoorwaarden kwaliteitszorg

6.1 Organisatie

Het MT neemt beslissingen over de speerpunten die in een bepaald schooljaar aan de orde komen. Sommige van de activiteiten (onderzoeken, enquêtes en analyses) kunnen door het kiezen van bepaalde speerpunten uitgebreider aan de orde komen, andere minder. De kwaliteitszorgmedewerker maakt een concrete planning voor het schooljaar. Uitgangspunt is daarbij een meerjarenplanning, die globaal van opzet is. De resultaten van de onderzoeken worden in het MT besproken. Elk onderzoek levert maximaal drie punten op die goed zijn en maximaal drie verbeterpunten op.

Het MT informeert het MT het personeel via de wekelijkse memo. De afdelingsleiders bespreken de resultaten in hun afdelingen. De resultaten komen op It's Learning te staan. De MR ontvangt de resultaten van de niet-persoonsgebonden onderzoeken.

De kwaliteitsmedewerker neemt deel aan een IRIS-brede werkgroep Kwaliteitszorg evenals landelijke netwerkgroepen op het gebied van kwaliteitszorg.

6.2 Kosten

Kwaliteitszorg speelt op diverse beleidsterreinen daarom is het moeilijk te bepalen wat de precieze kosten zijn.

Tot de directe kosten behoren:

- FTE van kwaliteitsmedewerker
- externe scholing
- software (MMP, Kwaliteitscholen.nl)

Tot de indirecte kosten behoren de tijd die het de diverse geledingen binnen het ECL kost. Te denken valt aan de tijd die het kost om enquêtes in te vullen en het meewerken aan onderzoeken en gesprekken. Ook het analyseren, conclusies trekken en bespreken van de resultaten, de acties die uit dit alles voortvloeien en de evaluatie van deze acties kosten tijd (en dus geld).

7. Evaluatie, borging en verbetering kwaliteitsbeleid

Kwaliteitsbeleid wordt regelmatig geëvalueerd. Ontwikkelingen, zowel binnen als buiten het ECL, worden in het kwaliteitsbeleidsplan opgenomen.

8. Bijlage 1 Activiteitenmatrix kwaliteitsbeleid

Domein	Activiteiten	Wie	Frequentie
Visie en strategisch beleid			
Schoolplan op basis van missie en visie			
	Opstellen schoolplan	Rector	1 x per vier jaar; jaarlijkse aanpassingen zijn mogelijk
Borging continuïteit	Evaluatie schoolplan en schooljaarverslag	Rector	1x per jaar
Gerealiseerde onderwijskwaliteit			
Analyseren onderwijsopbrengsten	-examenresultaten -rendement onderbouw -deelname profielen -in-door-uitstroomgegevens -lesuitval	Teamleiders	1x per jaar
	-leerlingen -ouders	Teamleiders	Jaarlijks. De leerlingenquête wordt om het jaar gecombineerd met de LAKS-monitor
	-emovo onderzoek klas 2 en 4	Teamleiders	1x per 2 jaar
	Onderzoek opleidingsschool	Rector	1x per jaar
Verantwoording van en communicatie over gerealiseerde kwaliteit en verbeterings-innovatieprocessen			
	Schoolgids	Rector	1x per jaar
	Schooljaarverslag	Rector	1 x per jaar
Leiderschap			
	Bepaling kwaliteit afdelingsleiders (m.u.v. rector)	Rector	1x per 3 jaar In kader van de gesprekscyclus
Organisatiebeleid in relatie met missie en visie van de school			
	Functioneren teams	Teamleiders	Jaarlijks
	Functioneren secties	Conrector	Jaarlijks
	Functioneren MT	Rector	Jaarlijks

Domein	Activiteiten	Wie	Frequentie
HR			
	Functioneren MT-leden	Rector	Gesprekscyclus
	Functionerings- en popgesprekken	Teamleiders	Gesprekscyclus
	Analyseren ziekteverzuim	MT	Jaarlijks
Middelen en management			
	Financieel jaarverslag	Rector	Jaarlijks
	ARBO-verslag	Rector/ MT	Jaarlijks
	Analyse klachten en incidenten	Rector/ MT	Jaarlijks
	Onderwijstijd	Rector/ MT	Jaarlijks
Onderwijsleerprocessen en onderwijs-opbrengsten			
	Teams	Teamleiders	Jaarlijks
	-leerstofaanbod -onderwijsleerproces (ped./didact./toetsing/differentiatie) -zorg en begeleiding -profilering (CPS, bèta)	MT	1x per jaar een of meerdere onderwerpen

9. Bijlage 2 Planning kwaliteitsactiviteiten

Wanneer?	Wat?	Wie neemt initiatief?	Wie is er verder bij betrokken?
September/ oktober	Kwaliteitsjaarkalender komende schooljaar	Kwaliteitszorgmedewerker	Rector
	Start verzameling gegevens Vensters voor Verantwoording	Kwaliteitszorgmedewerker	
	Gerealiseerde onderwijskwaliteit. Onderwijsresultaten vorig schooljaar: -doorstroom ob (rendement: relatie advies en uiteindelijke afdeling) -doorstroom bb, incl. ex. resultaten -examencijfers, gewogen gemiddelde. Per vak per afdeling, meerjarenoverzicht, trends -deelname profielen -verschil SE/CE -onderwijstijd	Kwaliteitszorgmedewerker	MT, teams, secties
November	Klankborggroepen	Teamleiders	Administratie
	Vensters voor Verantwoording, controleren, vervangen en zo nodig aanvullen	Kwaliteitszorgmedewerker	MT
Febr/maart	Inspectie publiceert cijfers examens en doorstroom vorig schooljaar. Inzien en controleren. Opbrengstenkaart en opbrengstenoordeel inspectie	Rector	MT, Kwaliteitszorgmedewerker
	Schoolgids	Managementassistent	MT
Maart	1 ^e prognose leerlingaantallen Stand van zaken inschrijvingen, kwaliteit instroom Evaluatie werving en aanmelding	Teamleiders	MT
April	Financieel jaarverslag (concept)	Rector	Financiën
	Evalueren afdelingsplan	Teamleiders	Docenten, MT
Mei/juni	Kwaliteitscan Opleidingsscholen	Kwaliteitsmedewerker	Opleiden in de school
	Analyse ziekteverzuim	Rector	HR
	Analyse klachten en incidenten, veiligheid/incidenten	Rector	MT, vertrouwenspersoon
	Analyse lesuitval	Kwaliteitszorgmedewerker	MT, HR
	Concept schooljaarplan en -verslag	Rector	Financiën
	Arboverslag	Rector	HR
	Functioneren teams	Teamleiders	Teamleiders met docenten
Juni	Nalopen geplande acties in kader van kwaliteitsbeleid	Kwaliteitszorgmedewerker	

	Evaluatie schooljaar	Rector	
Zonder datum			
Na elk rapport	Analyseren cijfers	Teamleiders	Docenten
	Procedures beschrijven/herzien indien noodzakelijk	Procedure-eigenaars	Bij de procedure betrokkenen
	Evaluatie projecten en speciale activiteiten	Eigenaars projecten	Betrokkenen bij project/activiteit

10. Bijlage 3 Meerjarenplanning af te nemen enquêtes

Doelgroep	Naam onderzoek	Frequentie	Tijdstip	Bijzonderheden	Wie krijgt de informatie	Vervolgactie
Leerlingen	TVO (incl.) Schoolklimaat en veiligheid	Jaarlijks	November - maart	Om het jaar gecombineerd met LAKS	MT/personeel/MR	Waar nodig aanpassen beleid
Leerlingen	TVO oud-leerlingen	Pm	November	Leerlingen die afgelopen jaar eindexamen hebben gedaan	MT/personeel/MR	Waar nodig aanpassen beleid
Ouders	TVO	Tweejaarlijks	November - maart	Eens per twee jaar	MT/personeel/MR	Waar nodig aanpassen beleid
Ouders	TVO-ouders oud-leerlingen	Pm	November	Ouders van leerlingen die afgelopen jaar eindexamen hebben gedaan	MT/personeel/MR	Waar nodig aanpassen beleid
Personeel	Quick scan	Tweejaarlijks	November		MT/docenten/MR	Gesprek personeel (PMR)

11. Bijlage 4 Instrumenten

Kwaliteitszorg heeft een interne (personeel, leerlingen en ouders/verzorgers) en externe (Inspectie, maatschappij) kant. Hierbij passen verschillende instrumenten.

Instrumenten		Intern/ extern
Enquêtes	Kwaliteitscholen.nl	Intern/ extern
	Enquêtes via Forms	Intern
	Roos van Leary	Intern
Gesprekken	Klankbordgroepen	Intern
	PMR	Intern
	MR	Intern
	Ouderraad	Intern
	Leerlingenraad	Intern
	Individueel met leerlingen en ouders	Intern
	Individueel met personeel (gesprekscyclus)	Intern
Onderzoeken	Kwaliteitscholen.nl	Intern
	MMP en Vensters voor Verantwoording	Intern
	Benchmark	Extern
	EWS	Intern
	BSC	Intern
	LOB-rapportage (NRO)	Extern
Publicaties	Vensters voor Verantwoording	Extern
	Beleidsstukken, plannen, reglementen (inspectie)	Extern
DOT	Lesobservatie	Intern
BOOT	Ontwikkel dossier personeel	Intern
Diversen	Intervisie	Intern
	Collegiale visitatie	Extern
	Data-analyse	Intern
	Informatie leerjaaroverleg, LVS	Intern

12. Bijlage 5 Waarderingskader Voortgezet Onderwijs 2021

In deze bijlage staan de vier kwaliteitsgebieden en een korte, algemene uitleg van het waarderingskader dat de Inspectie hanteert. Het volledige document is te vinden op de website van de [Inspectie](#).

KWALITEITSGEBIEDEN EN STANDAARDEN VO SCHOOLNIVEAU	
OP	ONDERWIJSPROCES
OP1	Aanbod
OP2	Zicht op ontwikkeling en begeleiding
OP3	Pedagogisch-didactisch handelen
OP4	Onderwijstijd
OP6	Afsluiting
VS	VEILIGHEID EN SCHOOLKLIMAAT
VS1	Veiligheid
VS2	Schoolklimaat
OR	ONDERWIJSRESULTATEN
OR1	Resultaten
OR2	Sociale en maatschappelijke competenties
SKA	STUREN, KWALITEITSZORG EN AMBITIE
SKA1	Visie, ambities en doelen
SKA2	Uitvoering en kwaliteitscultuur
SKA3	Evaluatie, verantwoording en dialoog

13. Bijlage 4 Gebruikte literatuur

Bij, H. van der, Broekhuis, M., & Gieskes, J. (2008). *Kwaliteitsmanagement in beweging* (2e ed.). Deventer, Nederland: Kluwer.

Boomsma, S., & Borrendam, A. van. (2010). *Kwaliteit van dienstverlening* (4e ed.). Deventer, Nederland: Kluwer.

Bouma, N. (2017). Kwaliteit van onderwijs (op te vragen bij N. Bouma@ecl.nl)

Herberg, R. van den. (2018). Van-kwaliteitszorg-naar-kwaliteitscultuur-deel-1-hoe-lees-je-kwaliteitscultuur. Verkregen van <https://www.hobeeon.nl/actueel/blog/van-kwaliteitszorg-naar-kwaliteitscultuur-deel-1-hoe-lees-je-kwaliteitscultuur>

Horstman, K. (z.j.). *Systematisch werken aan onderwijskwaliteit VO*.

[Levende kwaliteitszorg CPS](#)

Onderwijsraad (2015), *Kwaliteit in het hoger onderwijs*, Den Haag: Onderwijsraad.

[Schlusmans, K.H.L.A. \(z.j.\). Kwaliteit van onderwijs: waar hebben we het over?](#)

[Onderzoekskader](#) Inspectie van het Onderwijs