

# Kwaliteit maak je met elkaar

---

*Handreikingen voor het stimuleren en implementeren*

*van gelaagde kwaliteitszorg op school*

Margriet Foks | Bert Moonen | Linda Odenthal



---



## **Kwaliteit maak je met elkaar**

**Handreikingen voor het stimuleren en implementeren van gelaagde kwaliteitszorg op school**

Margriet Foks  
Bert Moonen  
Linda Odenthal

## Colofon

Ten behoeve van de leesbaarheid, is in dit boek in veel gevallen bij de verwijzing naar personen gekozen voor het gebruik van 'hij'. Het spreekt vanzelf dat hier ook 'zij' gelezen kan worden.

© CPS onderwijsontwikkeling en advies, 2007

**Eindredactie:** Eva Rensman, Utrecht

**Vormgeving omslag en opmaak binnenwerk:** Raadgever en Partners, Amersfoort

**Druk:** Wilco, Amersfoort

**Auteur:** Margriet Foks, Bert Moonen en Linda Odenthal

### **Met dank aan:**

Arentheem college, *locatie Thomas a Kempis, Arnhem*

Beekdal lyceum, *Arnhem*

Bonhoeffer college, *locatie van der Waalslaan, Enschede*

Esdal College, *Klazienaveen*

Gelders mozaïek, *Arnhem*

Lindenholt college, *Nijmegen*

Lorentz Lyceum, *Arnhem*

Maarten van Rossem Scholengemeenschap, *Arnhem*

Olympuscollege, *Arnhem*

Prins Clausschool, *Tiel*

SG De Grundel, *Hengelo*

StedelijkGymnasium Arnhem, *Arnhem*

Vechtdal College, *Hardenberg*

Vijverbergschool, *Arnhem*

Wethouder Bronkhorst, *Arnhem*

CPS bestelnummer: 32253

CPS onderwijsontwikkeling en advies

Postbus 1592

3800 BN Amersfoort

Telefoon (033) 453 43 43

[www.cps.nl](http://www.cps.nl)

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.



## Voorwoord

Kwaliteitszorg is op veel scholen nog vooral het domein van bestuur en management. Dat is niet verwonderlijk, want zij worden hierop aangesproken door inspectie, ouders en de omgeving. Maar, kwaliteit maak je met elkaar. Een school die succesvol wil werken aan het bewaken en verbeteren van kwaliteit moet ervoor zorgen dat kwaliteitszorg leeft in alle lagen en geledingen van de organisatie. Iedereen moet er op zijn manier een bijdrage aan leveren.

Onder het motto Kwaliteit maak je met elkaar, hebben we twee jaar lang, ervaringen, aanwijzingen en materialen verzameld die kunnen worden gebruikt om gelaagde kwaliteitszorg in scholen te implementeren. In deze brochure wordt gelaagde kwaliteitszorg op school vanuit verschillende perspectieven belicht. Er worden handreikingen geboden voor schoolleiders en andere leidinggevenden om gelaagde kwaliteitszorg in hun school vorm te geven.





## Inhoudsopgave

1 Kwaliteitszorg	9
2 Gelaagde kwaliteitszorg	11
3 De docent als uitgangspunt van kwaliteitszorg	15
4 Het docentenportfolio als instrument voor kwaliteitszorg	19
5 Het team als uitgangspunt van kwaliteitszorg	23
■ 5.1 <i>De kwaliteit van het team</i>	23
■ 5.2 <i>Kwaliteitsbewustzijn</i>	26
■ 5.3 <i>Het ontwikkelen van instrumentele vaardigheden</i>	29
Bijlage 1 Scan Gelaagde kwaliteitszorg	32



# 1 Kwaliteitszorg

Kwaliteitszorg<sup>1</sup> is systematisch bepalen of je je doelen hebt gehaald in jouw ogen en in die van anderen. Dit betekent dat regelmatig de vijf kwaliteitsvragen aan de orde moeten worden gesteld:

- \_ Doen we de goede dingen?
- \_ Doen we de goede dingen goed?
- \_ Hoe weten we dat?
- \_ Weten anderen dat ook?
- \_ Wat doen met die kennis?

Kwaliteitszorg kan op verschillende manieren worden ingevuld. Een bepalende factor hierbij is de focus die voor kwaliteitszorg wordt gekozen. Is kwaliteitszorg primair gericht op het afleggen van verantwoording of is het juist gericht op (school-) ontwikkeling en verbetering?

## Verantwoording als focus

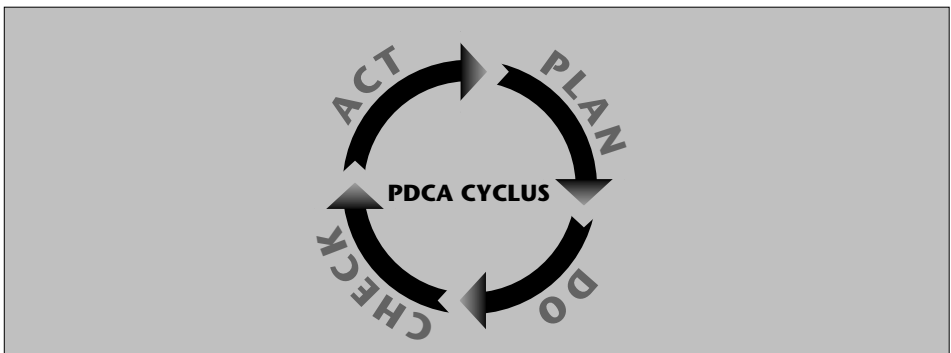
Een school die het afleggen van verantwoording centraal stelt, richt zich sterk op de eisen van de onderwijsinspectie. De inspectie vraagt van scholen dat ze in ieder geval:

- \_ over procedures, planning en instrumenten (welke dan ook) voor zelfevaluatie beschikken;
- \_ aantoonbaar aan zelfevaluatie werken;
- \_ conclusies trekken uit de zelfevaluatie en die vastleggen;
- \_ verschillende geledingen (ouders, leerlingen, personeel, externen) bij de zelfevaluatie betrekken.

De school hecht veel belang aan de invoering van een uniform, gedocumenteerd kwaliteitszorgsysteem. Er wordt een kwaliteitshandboek opgesteld waarin heldere beschrijvingen staan van verantwoordelijkheden, procedures en werkafspraken. Op het niveau van het team en het individu vertaalt zich deze benadering in een kwaliteitshandboek op teamniveau en in persoonlijke verbeterplannen (POP's).

## Schoolontwikkeling als focus

Als een school schoolontwikkeling en kwaliteitsverbetering als focus kiest, dan wordt de kern van kwaliteitszorg gevormd door de kwaliteitscyclus (zie model hieronder).



<sup>1</sup> In deze brochure beperken we ons tot de kernpunten van kwaliteitszorg. Voor meer informatie over kwaliteitszorg zie [www.kwaliteitsring.nl](http://www.kwaliteitsring.nl)



Het doorlopen van de kwaliteitscyclus of leercyclus heeft als doel de gewenste kwaliteit van activiteiten zo concreet mogelijk te benoemen, de uitvoering te bewaken en na te gaan in hoeverre de gewenste kwaliteit is bereikt. Als dat nog niet zo is, wordt verder gewerkt aan verbetering. Is de kwaliteit wel bereikt, dan moet deze worden geborgd. De vier fasen in cyclus wordt vaak met de term PDCA-cirkel van Deming aangeduid (Plan – Do – Check – Act) en zijn ook terug te vinden in de kwaliteitszorgvragen:

- Doen we de dingen goed? (Plan)
- Hoe weten we dat (houden we de uitvoering in de gaten)? (Do)
- Hebben we feitenmateriaal voor onze oordelen en bevestigen anderen onze oordelen? (Check)
- Wat gaan we nu doen: borgen of verbeteren? (Act)

<b>Focus op verantwoording</b>	<b>Focus op school(ontwikkeling) en kwaliteitsverbetering</b>
Uniform, gedocumenteerd kwaliteitssysteem	Kwaliteitscyclus wordt gebruikt als leercyclus
Heldere beschrijvingen verantwoordelijkheden, procedures en werkafspraken	Verklaringen voor bereikte resultaten, transparantie en dialoog
Teamplannen	Van en met elkaar leren
Persoonlijke verbeterplannen	Professionele ontwikkeling

## 2 Gelaagde kwaliteitszorg

Er is sprake van gelaagde kwaliteitszorg als de kwaliteitscyclus (PDCA) niet alleen op managementniveau, maar ook op andere niveaus in de organisatie systematisch wordt doorlopen.

Hoe gelaagde kwaliteitszorg concreet wordt ingevuld is afhankelijk van de wijze waarop een school met verschillende aspecten van kwaliteitszorg omgaat:

- visie op kwaliteit
- visie op kwaliteitszorg
- kwaliteitsbeleid
- integratie/samenhang
- verankering in de organisatie
- professionele ontwikkeling
- verantwoordelijkheid en taakopvatting
- cultuur

### **Visie op kwaliteit**

Kwaliteit is subjectief. Daar kun je als school verschillend mee omgaan. Je kunt ervoor kiezen verschillen te accepteren maar kunt ook proberen kwaliteit samen zo eenduidig mogelijk te definiëren. Hetzelfde geldt voor de wijze waarop kwaliteit wordt bereikt. Doet iedereen dat op zijn eigen manier of zijn er procedures die worden nageleefd?

### **Visie op kwaliteitszorg**

De verschillen in focus met betrekking tot het primaire doel van kwaliteitszorg zijn in hoofdstuk 1 al toegelicht. De focus kan op verantwoording of op ontwikkeling worden gelegd.

### **Kwaliteitsbeleid**

Het kwaliteitsbeleid kan zich in verschillende stadia van ontwikkeling bevinden. Elke school onderneemt wel een aantal activiteiten in het kader van kwaliteitszorg, maar kwaliteitszorg is nog zelden een integraal onderdeel van het denken en handelen van zowel management als personeel.

### **Integratie/samenhang**

Dit aspect hangt sterk samen met het voorgaande punt. Activiteiten die plaatsvinden in het kader van kwaliteitszorg kunnen onderdeel vormen van andere processen in de school, maar ook los van deze processen plaatsvinden. Vormt kwaliteitszorg bijvoorbeeld een onderdeel van innovatieprojecten of van examinering en toetsing?

### **Verankering in de organisatie**

Bij dit aspect gaat het met name om de verankering van kwaliteitszorg in de structuur van de organisatie. Verlopen informatiestromen dusdanig dat iedereen wordt geïnformeerd over resultaten van evaluaties en de noodzaak van kwaliteitsverbetering? Is kwaliteitszorg een thema waaraan bijvoorbeeld in kwaliteitskringen regelmatig wordt gewerkt? Een voorbeeld van verankering is ook het op een goede manier inrichten van Intergraal Personeels Beleid (IPB). In het kader van IPB vindt regelmatige zelfevaluatie en reflectie op het eigen handelen plaats in gesprekken met leidinggevenden. Belangrijk hierbij is het individueel handelen en individuele ontwikkeldoelen, ambitie expliciet te relateren aan de kwaliteitsdoelen en de ambitie van school.

### **Professionele ontwikkeling**

In de volgende hoofdstukken zal duidelijk worden dat het beoefenen van kwaliteitszorg vraagt om instrumentele vaardigheden. Dit zijn bijvoorbeeld vaardigheden die nodig zijn om resultaten van evaluaties te analyseren en op grond hiervan verbeteringen te implementeren. De vraag is wie binnen de organisatie deze vaardigheden bezit of ontwikkelt. Is dat alleen het management, een medewerker met kwaliteitszorg als aandachtgebied of ontwikkelt iedere medewerker basale vaardigheden op het gebied van kwaliteitszorg zodat iedereen dezelfde taal spreekt?

### **Verantwoordelijkheid en taakopvatting**

Wie is verantwoordelijk voor kwaliteitszorg op school en wie voelt zich verantwoordelijk? Het gaat bij dit aspect om bewustwording van het belang van kwaliteitszorg in alle lagen van de organisatie en de bereidheid hieraan een bijdrage te leveren.

### **Cultuur**

Kwaliteitszorg wil zeggen: afspraken maken en deze nakomen. Effectieve kwaliteitszorg vraagt dus om een cultuur waarin mensen elkaar aanspreken en feedback krijgen. Is het voldoende dat dit incidenteel plaatsvindt of bezit de school een professionele cultuur waarin elkaar aanspreken, feedback geven en krijgen als normaal worden beschouwd?

### **Scan Gelaagde kwaliteitszorg**

Deze brochure bevat de scan Gelaagde kwaliteitszorg als bijlage. Deze scan bevat voor elk van de acht genoemde aspecten van kwaliteitszorg een beschrijving op vier niveaus. Het a-niveau geeft een beschrijving van het aspect als het nog niet of nauwelijks vorm heeft gekregen. Het d-niveau beschrijft het aspect als het volledig is ontwikkeld. De scan kan worden gebruikt om de bestaande situatie op de verschillende aspecten in kaart te brengen, maar ook om de ambities duidelijk te maken. Afhankelijk van de uitkomst van de scan worden andere stappen worden gezet in de richting van gelaagde kwaliteitszorg. De wijze waarop gelaagde kwaliteitszorg daadwerkelijk vorm krijgt, is afhankelijk van de bestaande situatie en van de ambitie van de school.

### **Drie voorbeelden**

Uit de volgende drie voorbeelden blijkt hoe verschillend scholen kunnen zijn in beginsituatie en in ambities.

### **Voorbeeld 1**

De scan Gelaagde kwaliteitszorg werd op een scholengemeenschap ingevuld door een lid van het managementteam. Uit de scan werd duidelijk dat de school een hoog ambitieniveau heeft en op alle aspecten het d-niveau nastreeft. Op het aspect Visie op kwaliteitszorg heeft de school het d-niveau al bereikt. De school zet kwaliteitszorg in als instrument voor de verbetering van de school en professionele groei van alle personeelsleden. Hierbij is het de bedoeling dat alle betrokkenen diverse verbeteractiviteiten en evaluaties initiëren om de schoolbrede kwaliteitszorg verder vorm te geven.

Op de overige aspecten moet de school echter nog een aantal slagen maken om deze visie ook daadwerkelijk te kunnen verwezenlijken. Met name op de drie aspecten die zich nog op a-niveau bevinden "Integratie en samenhang", "Professionalisering" en "Cultuur" heeft de school nog een lange weg te gaan. Er moet een kwaliteitszorgsysteem worden geïmplementeerd en kwaliteitszorg moet in onderdeel worden van ieders werk. Dat betekent dat er hard moet worden gewerkt aan de professionalisering van de medewerkers. Het kan niet meer aan het toeval worden overgelaten, maar moet een vaste plaats in het scholingsplan krijgen. De implementatie van de visie op kwaliteitszorg heeft ook gevolgen voor de schoolcultuur. Het moet gebruikelijk worden dat er op een professionele wijze feedback wordt gegeven met het doel van elkaar te leren. Nu is dat nog niet zo.

Kortom: hoewel de schoolleiding een duidelijke visie op kwaliteitszorg heeft, heeft dit pas zin als er kwaliteitszorgbeleid wordt geformuleerd. Vervolgens moet iedereen zich bewust worden van het belang van dit beleid en bereid zijn er een bijdrage aan te leveren. Dat zal pas slagen als er een andere kijk ontstaat op professionalisering en als de schoolcultuur verandert.

### **Voorbeeld 2**

Op een VMBO-scholengemeenschap werd de scan ingevuld door een locatiedirecteur en een docent die daarnaast innovator en ICT-coördinator is. Een innovator begeleidt en ondersteunt de directie en teamleiders met onderwijsinnovatie. Hij verricht voorwerk voor vernieuwingsprojecten en is nauw betrokken bij de uitvoering ervan.

De uitkomsten van de scan maken duidelijk dat de school op de meeste aspecten b-niveau scoort. De school heeft op dit moment niet de ambitie alle aspecten van kwaliteitszorg naar het hoogste niveau te tillen. De school stelt zichzelf lagere, maar wel realistische, doelen. B-of c-niveau is voldoende.

Op drie aspecten uit de scan zit de school met een b-niveau al op het gewenste niveau: "Visie op kwaliteit", "kwaliteitsbeleid" en "Integratie en samenhang". Dit b-niveau sluit aan bij de visie van de locatiedirecteur op kwaliteitszorg. Hij wil docenten zoveel mogelijk in de luwte houden en hen de ruimte bieden zich vooral te richten op het lesgeven. Daarbij komt dat hij een tegenstander is van kwaliteitsboeken en kwaliteitsfunctionarissen. Hij wil zijn medewerkers gebruik laten maken van hun gezonde verstand. Kwaliteitszorg moet op die manier vanzelf vanuit het team ontstaan. Het ambitieniveau op het gebied van kwaliteitszorg vloeit voort uit deze visie.

### **Voorbeeld 3**

Twee leden van het managementteam van een brede scholengemeenschap vulden de scan "gelaagde kwaliteitszorg" in. Uit de resultaten blijkt dat de school zich op alle aspecten nog op a- of b-niveau bevindt. De school heeft nog geen visie op kwaliteitszorg en heeft ook nog geen kwaliteitszorgbeleid geformuleerd. De schoolleiding voelt zich verantwoordelijk voor de kwaliteit van de school. Op de school heersen uiteenlopende opvattingen over kwaliteit. Dit betekent dat de schoolcultuur nog een behoorlijke ontwikkeling moet doormaken voordat kwaliteitszorg kan worden verankerd in de organisatie onder andere in de vorm van een kwaliteitszorgsysteem.

Uit de scan blijkt ook dat de school de ambitie heeft op sommige aspecten een hoger niveau te bereiken. De school wil kwaliteitszorg verder verankeren in de organisatie door medewerkers erbij te betrekken, de verantwoordelijkheid ervoor collectief te maken, kwaliteitszorg onderdeel te laten zijn van alle processen op school en kwaliteitszorg als vast onderdeel op te nemen in het scholingsplan. Dit wil de school doen vanuit een breed gedragen visie op kwaliteit waarbinnen duidelijke afspraken zijn gemaakt voor de organisatie ervan. De eerste stap die deze school moet zetten om deze ambities te kunnen verwezenlijken is het formuleren van een breed gedragen visie op kwaliteitszorg en kwaliteit.

### 3 De docent als uitgangspunt van kwaliteitszorg

Docenten vervullen een substantiële rol in kwaliteit. Kwaliteit maak je immers samen, bestuur, management en medewerkers. De docent geeft daadwerkelijk invulling aan kwaliteit in de dagelijkse lespraktijk. Steeds weer blijkt dat ook het samen dragen van het proces van kwaliteitszorg van groot belang is. In deze paragraaf worden verschillende manieren beschreven waarop docenten actief kunnen worden betrokken bij kwaliteitszorg.

Uit onderzoek blijkt dat aan een aantal voorwaarden moet worden voldaan als docenten een actieve rol in kwaliteitszorg gaan vervullen:

- Ze moeten gelegenheid hebben aan kwaliteitszorg deel te nemen.
- Ze moeten bereid zijn een rol in kwaliteitszorg te vervullen.

#### **Onderwijsondersteunend personeel speelt een belangrijke rol bij kwaliteitszorg**

Deze brochure gaat over docenten en docententeams. Dit wil niet zeggen dat Oop-ers geen rol hebben in kwaliteitszorg. Het tegendeel is waar. Een aantal aspecten van kwaliteitszorg is niet te realiseren als Oop-ers er niet bij worden betrokken en er mede vorm aan geven. Voorbeelden hiervan zijn veiligheid op school en verzuimbeleid. Deze groep medewerkers moet daarom niet worden vergeten bij de implementatie van geïmplementeerde kwaliteitszorg. De meeste interventies die in deze brochure worden beschreven zijn ook bruikbaar voor Oop-ers.

#### **Gelegenheid bieden**

De ruimte die scholen docenten bieden om een rol te vervullen in kwaliteitszorg is vaak erg beperkt, ze worden alleen bij zelfevaluaties betrokken als respondent. Maar de rol van docenten in kwaliteitszorg kan meer omvatten. Ze kunnen bijvoorbeeld worden betrokken bij het plannen en uitvoeren van zelfevaluaties. Dit kan het denken over kwaliteit en kwaliteitsindicatoren op gang brengen. Hetzelfde geldt voor het trekken van conclusies uit evaluaties. Door docenten zelf te laten constateren op welke punten de kwaliteit kan worden verbeterd, wordt meer commitment verkregen voor verbetertrajecten en krijgen veranderingen meer betekenis. Ze komen niet meer ogenschijnlijk uit de lucht vallen.

Bij het opstellen van procedures voor het kwaliteitshandboek is per definitie een rol voor docenten weggelegd. Procedures worden namelijk alleen geaccepteerd en gedragen door belanghebbenden als zij betrokken zijn bij het opstellen. Procedures kunnen niet worden vastgelegd zonder dat degenen die ze uitvoeren eerst systematisch onderzoeken op welke wijze er wordt gehandeld en waarom. Ook moeten zij onderzoeken of de wijze van handelen resulteert in het beoogde resultaat. Hierdoor wordt kritische reflectie op eigen handelen en doelen gestimuleerd.

#### **Bereidheid verantwoordelijkheid te nemen**

Het is niet voldoende docenten de gelegenheid te bieden om een rol te vervullen in kwaliteitszorg. Ze moeten ook de bereidheid hebben deze rol op te pakken. Een belangrijke drempel is het beeld van dat bestaat van kwaliteitszorg. Vaak wordt het gezien als synoniem voor controleren en beoordelen. Het is daarom niet verwonderlijk dat kwaliteitszorg vaak stuit op wantrouwen en weerstand. Een reactie kan zijn saboteren,

weggaan of doorgaan met wat je al deed. Een andere reactie kan zijn overleven, exploreren, overbruggen, aanpassen en veranderen.

Docenten zullen meer verantwoordelijkheid nemen voor kwaliteitszorg nemen naarmate:

- meer van de activiteiten uit van een cyclus van plannen, uitvoeren, evalueren en bijstellen deel uitmaken van gebruikelijke werkzaamheden van docenten;
- een activiteit meer draagvlak heeft;
- een school meer kenmerken bezit van een lerende organisatie;
- de schoolleiding meer communiceert met docenten;
- de schoolleiding meer mogelijkheden biedt aan docenten om initiatieven te nemen of te participeren in de besluitvorming;
- de schoolleiding meer laat blijken kwaliteitszorg belangrijk te vinden;
- meer docenten één visie delen;
- de verantwoordelijkheden lager worden gelegd in de organisatie;
- de organisatie van de school kleinschalig is;
- de docent meer professionaliseringsmogelijkheden heeft die aansluiten bij zijn behoeftes (Doppenberg, 2005<sup>2</sup>).

### **Fasen van bereidheid**

We gaan ervan uit dat de bereidheid van docenten een rol te vervullen in de kwaliteitszorg van de school te vergelijken is met de leer- en veranderbereidheid van individuele docenten. Van Eekelen<sup>3</sup> onderscheidt hierin zes fasen: (1) niet bereid, (2) probleemontkenning, (3) voorzichtige erkenning, (4) voorbereiding, (5) uitvoering en (6) handhaving. Hieronder worden deze fasen toegelicht.

#### **1. Niet bereid**

Het is duidelijk dat een docent in deze fase niet van plan is om nu of in de toekomst te veranderen, niet geïnteresseerd is in bij- of nascholing en informatie vaak selectief waarneemt. Hij ziet vooral de dingen die zijn opvattingen bevestigen.

##### *Aanwijzingen*

Het is mogelijk een docent in deze fase toch bij kwaliteitsdenken te betrekken duidelijke afspraken te maken over wat wel en wat niet van hem wordt verwacht. Het is af te raden te gedogen dat de docent niet aan kwaliteitszorg werkt.

#### **2. Probleemontkenning**

Een docent in deze fase realiseert zich dat het anders kan, maar betreft dit voorlopig niet op zichzelf. Dat kan blijken uit een uitspraak als: "Waarom zou ik mijn lessen veranderen, mijn leerlingen halen toch prima cijfers?"

##### *Aanwijzingen*

Het is mogelijk een docent in deze fase meer bij het denken over kwaliteit te betrekken door met hem in gesprek te blijven en hem bewust te maken van het belang van kwaliteitszorg. Dit kan onder andere door:

- observatie (video-opname en terugkijken);
- confronteren met informatie die zijn overtuigingen ter discussie stelt;
- het geven van inzicht in de nadelige gevolgen van ongewenst gedrag voor hem en zijn omgeving;

<sup>2</sup> Doppenberg, J. (2005). De docent als uitgangspunt voor kwaliteitszorg, afstudeerscriptie.

<sup>3</sup> Van Eekelen, I.M. (2005). Teachers will and way to learn. Proefschrift.

- ondersteuning met behulp van een “spiegel” waardoor de docent inzicht verkrijgt in de discrepantie tussen wie hij wil zijn en wie hij is. Dat kan bijvoorbeeld met werkvormen als world-café, kernkwaliteitenspel, foto’s en kwaliteiten aan elkaar presenteren.

### **3. Voorzichtige erkenning**

Een docent in deze fase realiseert zich dat er sprake kan zijn van een probleem en dat onderdelen van het onderwijs voor verbetering vatbaar zijn. Hij weet alleen niet goed waar hij moet beginnen en dat zorgt ervoor dat hij op korte termijn waarschijnlijk niet verandert.

#### *Aanwijzingen*

De vraag die in deze fase centraal staat is: hoe doen anderen het? Het is goed een docent in deze fase te laten kennismaken met de ideeën achter kwaliteitszorg en hem ervaringen te laten opdoen met activiteiten in het kader van kwaliteitszorg. Dat kan bijvoorbeeld door hem aan anderen te laten uitleggen hoe kwaliteitszorg wordt toegepast op de school. Voorbeelden werken stimulerend.

### **4. Voorbereiding**

Een docent in deze fase is bereid iets uit te proberen, maar hij ziet er wel tegenop. Hij heeft daarom behoefte aan voorlichting over mogelijke stappen. De centrale vraag in deze fase is: hoe zou jij het zelf willen doen?

#### *Aanwijzingen*

Het is mogelijk de bereidheid van de docent te vergroten door hem te laten deelnemen aan concrete activiteiten in het kader van kwaliteitszorg. Dat kan bijvoorbeeld meedenken zijn over de uitkomsten van leerling en/of ouder enquêtes of door enquêtes te laten opstellen. Oftewel concrete activiteiten om te werken aan kwaliteitszorg. Centrale vraag bij dit alle is: hoe doen de anderen het hoe zou je het zelf willen doen? Het is belangrijk dat de docent beseft dat hij er niet alleen voor staat.

### **5. Uitvoering**

Een docent in deze fase past met vallen en opstaan regelmatig iets nieuws toe, maar dat kost wel veel energie.

#### *Aanwijzingen*

De verleiding om terug te vallen in oude patronen is groot. Docenten hebben daarom tijdens deze fase veel ondersteuning nodig bij de uitvoering. Door collegiale visitatie, intervisie, het observeren van elkaar en het geven van feedback aan elkaar kan terugvallen worden voorkomen en zal de daadwerkelijke uitvoering beter verlopen.

### **6. Handhaving**

Dit is de laatste fase in het bereidheidmodel. Een docent in deze fase kan zich niet meer voorstellen dat hij het vroeger anders deed. Nieuwe routines zijn vast onderdeel geworden van zijn bekwaamheid. In deze fase is een docent in staat zelf zijn ontwikkeldoelen te formuleren. Docenten in deze fase kunnen worden ondersteund door het opzetten van een persoonlijke kwaliteitscyclus. Een bruikbare vorm voor zelfevaluatie is een spiegelgroep (zie hieronder voor toelichting).



## **Spiegelbijeenkomsten**

- Een spiegelbijeenkomst is een kringgesprek met vier tot twaalf (oud-)leerlingen onder leiding van een onafhankelijk gespreksleider. Alle medewerkers die direct bij deze leerlingen betrokken zijn, docenten en management, maar ook ondersteunend personeel, zijn als toehoorders aanwezig. De toehoorders geven de gespreksleider vooraf een lijst met onderwerpen waarover zij de mening van de leerlingen willen horen. Zij nemen plaats buiten de kring, maar wel op gehoorsafstand.
- In het eerste deel van de bijeenkomst kiezen de leerlingen het gespreksonderwerp: zij bepalen welke ervaringen zij willen bespreken. In het tweede deel worden de onderwerpen van de toehoorders besproken. Daarna krijgen de toehoorders de gelegenheid de leerlingen vragen te stellen. Tot slot stellen de leerlingen vragen aan de toehoorders. Er wordt niet gediscussieerd. Het is de taak van de gespreksleider om dit te bewaken.
- Het doel van een spiegelbijeenkomst is personeel meer zicht te geven op het perspectief van leerlingen. Het horen van ervaringen uit de mond van leerlingen is indringender dan een schriftelijk verslag van klachten van leerlingen. Het is daarmee een hulpmiddel om blinde vlekken op te sporen. Een spiegelbijeenkomst kan leiden tot concrete (verbeter)acties en een klantgerichtere attitude en werkwijze. Bovendien biedt deze methode de mogelijkheid door te vragen over zaken waarover regelmatig geklaagd wordt of die naar voren komen uit leerlingenenquêtes. De verslaglegging van spiegelbijeenkomsten gebeurt op dezelfde wijze als die van klachten, meldingen en leerlingenenquêtes.

## 4 Het docentenportfolio als instrument voor kwaliteitszorg

In alle hiervoor genoemde fasen is *maatwerk* een belangrijk uitgangspunt. Docenten zijn nou eenmaal verschillend in hun situatie, in hun vaardigheden om zelf leerprocessen vorm te geven en in hun bereidheid om te leren. Bij het invoeren van gelaagde kwaliteitszorg is het belangrijk aan te sluiten bij de problemen die de docent in ervaren en kleine stapjes te zetten. Een instrument waarmee het ontwikkelproces zichtbaar kan worden gemaakt is een docentenportfolio. Meer dan het docentendossier is een portfolio bedoeld om de individuele ontwikkeling van de docent te ondersteunen. Docenten kunnen laten zien dat ze de goede dingen doen en dat zij de goede dingen goed doen.

### **Kwaliteitszorg, portfolio's en professionele ontwikkeling**

In de jaren tachtig werden portfolio's geïntroduceerd met de gedachte dat ze een bijdrage konden leveren aan de ontwikkeling en groei van individuele docenten en aan de verbetering van de professie van docenten. Portfolio's kunnen ook worden gebruikt voor de longitudinale persoonlijke groei of voor de beoordeling. Ze geven een goed beeld van een docent omdat gebruik wordt gemaakt van meerdere bronnen. Een portfolio is een voorbeeld van een moderne tool voor assessment waarin getracht wordt om het geven van oordelen (summatief) en een betekenisvol leerproces (formatief) met elkaar te integreren.

In het kader van kwaliteitszorg kunnen portfolio's worden gebruikt om het leerproces van docenten te registreren. Het gaat dan om de ontwikkeling van competenties die nodig zijn om kwaliteit op school verder vorm te geven, het beeld dat docenten hebben van kwaliteit (szorg) en hun betrokkenheid hierbij. Wanneer een docentenportfolio wordt gebruikt, wordt verondersteld dat de docent zelf een oordeel kan geven over de kwaliteit van zijn prestaties en dat anderen bij de beoordeling worden betrokken. Hiertoe dienen de ontwikkelingspunten aan het begin van elk traject onderwerp van gesprek te zijn tussen docent en leidinggevende. Dit gesprek moet leiden tot duidelijkheid over wat en hoe ontwikkeld gaat worden voor wat betreft de betrokkenheid van de docent bij kwaliteitszorg op school.

### **Functionele eisen**

Competenties kunnen niet worden gemeten met vinklijstjes. Het moet contextgevoelig gebeuren en zoveel mogelijk in authentieke beroepssituaties. Hierbij moeten de volgende aspecten in gedachten worden gehouden:

- er zijn meerdere acceptabele vormen van professioneel handelen;
- er wordt gebruik gemaakt van een mix aan databronnen en informanten;
- de docent heeft een actieve inbreng bij de verzameling van bewijsmateriaal;
- het gebruik van instrumenten moet inzicht moeten bieden in mogelijke professionele vervolgvactiteiten door docenten.<sup>4</sup>

### **Beoordelingsaspecten**

Een portfolio kan worden beoordeeld op de volgende punten:

- Authenticiteit: is het product daadwerkelijk afkomstig van de deelnemer?
- Actualiteit: weerspiegelt het bewijs het huidige competentieniveau van de deelnemer?
- Relevantie: hoe specifiek is het bewijs voor de te beoordelen competentie?

<sup>4</sup> Roelofs, Friederichs, Yildirim & van den Berg, 2004

- Kwaliteit van het eindproduct: in welke mate komt het product overeen met de gewenste kwaliteit (criterium, standaard)?
- Kwantiteit: is het aantal bewijzen, of de duur van een ervaring, voldoende om uitspraken te doen over de competentie?
- Variatie: is de competentie in verschillende contexten bewezen?<sup>5</sup>

### **Mogelijke inhoud**

De inhoud van een docentenportfolio moet compleet zijn. De belangrijkste categorieën zijn:

- persoonlijke informatie;
- eigen visie op lesgeven (onder andere in relatie tot kwaliteit van onderwijs en de school);
- competenties (in relatie tot kwaliteit);
- betrokkenheid (bij kwaliteit).

De inhoud moet bewijzen leveren. Dit in termen van:

- kwalificaties;
- publicaties;
- persoonlijke missie;
- competenties (gerelateerd aan producten, activiteiten, reflecties, verslagen).

De inhoud moet (persoonlijke) groei aantonen. Hierbij kan gedacht worden aan:

- ontwikkeling in kwaliteit;
- fase van bereidheid kwaliteitsdenken;
- activiteiten in kader van kwaliteitszorg;
- sterke punten;
- zwakke punten;
- toekomstplannen.

### **Het CPS docentenportfolio**

Voor de po- en vo-sector heeft CPS een leerlingenportfolio ontwikkeld. Op basis hiervan is een docentenportfolio opgesteld. In samenwerking met scholen wordt dit docentenportfolio verder ontwikkeld.

Het docentenportfolio bestaat uit drie hoofdcomponenten:

1. De kwaliteitscriteria (indien gewenst is de groei/ontwikkeling op een vijfpuntschaal te volgen);
2. De activiteiten die docenten ondernemen om zich te ontwikkelen op deze kwaliteitscriteria;
3. De bewijzen waaruit blijkt dat een docent een bepaalde ontwikkeling heeft doormaakt op de kwaliteitscriteria.

Het portfolio werkt als volgt. Een docent of de school of beiden stellen eerst vast wat ze onder kwaliteit verstaan. Deze visie wordt vertaald in kwaliteitscriteria die worden opgenomen in het portfolio. Vervolgens stelt een docent zich doelen in relatie tot deze criteria. De activiteiten die de docent zal ondernemen om deze doelen te realiseren worden ook opgenomen in het docentenportfolio. Ten slotte zullen de resultaten van deze activiteiten als een zogenaamde bewijslast in het portfolio worden opgenomen. Op deze wijze blijft alles overzichtelijk en goed gedocumenteerd.

<sup>5</sup> <http://www.efa.nl/projecten/europeesportfolio/Criteria.htm>

### **Een beschrijving van de eerste stappen in het implementatietraject van een docentenportfolio op een PO school**

Een po-school werkt met een langzame overgang van ervaringsgericht werken in de onderbouw naar programmagericht werken in de midden- en bovenbouw (groep 4 t/m 8). Hierbij worden de leerlingen gestimuleerd om zo goed te presteren op alle gebieden. Het verwerven van kennis is daarbij belangrijk.

Na een studiemiddag voor het hele team over kwaliteit, kwaliteitszorg en kwaliteitsdenken is de school begonnen met de invoering van een docentenportfolio. Op deze middag bleek dat het docententeam al heel veel dingen goed deed en dus kwaliteit leverde. Ze waren zich hier echter niet van bewust, het team was onbewust bekwaam (zie figuur hieronder).

Onbewust bekwaam	Onbewust onbekwaam
Bewust bekwaam	Bewust onbekwaam

De implementatie van het docentenportfolio moet ertoe leiden dat het team bewust bekwaam wordt. Ze worden zich bewust van de kwaliteit die de school wil leveren. Deze kwaliteit is af te leiden is uit de visie die in het schoolplan is verwoord. De school werkt met een kwaliteitssysteem gebaseerd op de PDCA-cyclus. Er wordt gebruikt gemaakt van PAP's (Persoonlijke Actie Plannen) en POP's (Persoonlijke Ontwikkelings Plannen). Deze plannen worden opgenomen in het portfolio. Ook de persoonlijke bijdrage aan de kwaliteit van de school is onderdeel van het portfolio, net als de ontwikkeling van het team. Gaandeweg het traject zal de nadruk worden verlegd van schoolontwikkeling naar persoonlijke ontwikkeling. Hierbij worden de persoonlijke doelen afgestemd op de schooldoelen.

Door het portfolio worden docenten gestimuleerd hun eigen vaardigheden te benoemen. Essentieel hierbij is dat ze het niet als extra werk zien. Momenteel zijn veel acties in het kader van kwaliteitszorg nog schoolgestuurd. De schoolleider voert met enige regelmaat lesbezoeken uit en geeft via een verslag feedback en verbeterpunten aan de docenten. De leiding van de school wil dat de docenten gaan inzien hoe goed ze zijn en meer zelfvertrouwen krijgen.

De schoolleiding wil als volgt te werk gaan. Eerst wordt het nut van het werken met een docentenportfolio beschreven. Vervolgens wordt een lijst met kwaliteiten opgesteld die wordt opgenomen in het docentenportfolio. Daarbij wordt gekozen voor een positieve benadering, docenten vragen zich af wat ze al beheersen, niet wat ze nog niet kunnen. Het doel is immers docenten bewust bekwaam te maken en het zelfbewustzijn te ontwikkelen.

Voorbeelden van thema's waarop de school kwaliteit levert en waar men aan wil blijven werken zijn slechtnieuws-gesprekken (met ouders), pedagogische structuur en klassenmanagement. De vraag bij dit laatste is hoe die kwaliteit geleverd kan worden aan alle leerlingen (dus ook rugzakleerlingen) in de klas waar ze recht op hebben. De school wil het liefst alles zoveel mogelijk in één systeem opnemen, ook het bekwaamheidsdossier. Momenteel vragen docenten zich af wat het nut is van het bekwaamheidsdossier en vormen van intervisie.

### **Het docentenportfolio in de praktijk**

Een VMBO-school in Voorburg gebruikt al ruim twee jaar een digitaal docentportfolio, om docenten en de schoolleiding meer grip te geven op hun ontwikkelingsproces. Aan de hand van een digitale vragenlijst (een docentenprofiel) beoordelen docenten en hun leidinggevendenden twee maal per jaar hun functioneren. De vragenlijst is gebaseerd op het docentenprofiel van SBL (Stichting Beroepskwaliteit Docenten) en onderscheidt vier kijkvensters: (1) persoon, (2) persoon in de organisatie, (3) pedagogisch en (4) didactisch. Bij elk kijkvenster worden enkele gewenste competenties beschreven. Aan de hand van beschreven gedrag stelt de invuller vast of, en zo ja op welk niveau een docent over de desbetreffende competentie beschikt. Het profiel onderscheidt vijf niveaus, variërend van de startende docent (niveau 1-3) tot en met de excellente docent (niveau 5). Nadat de docent zichzelf heeft beoordeeld en zijn functioneren heeft laten beoordelen door zijn leidinggevende schrijft hij een beknopte toelichting op de beoordeling, een soort beknopte zelfevaluatie van het eigen pedagogisch-didactisch functioneren. De beoordelingen en de toelichting vormen vervolgens de input voor het POP-gesprek met de rector. Die creëert de faciliteiten waardoor docenten en leerlingen zich kunnen ontwikkelen volgens de weg die zij zelf willen en aankunnen. De gedachte achter het portfolio is dat de docent een verzameling aanlegt van bewijsstukken die inzichtelijk maken over welke competenties hij beschikt en in welke mate. Zo wordt duidelijk hoe het ontwikkelingsproces van de docent verloopt, wat hij daartoe heeft ondernomen en welke resultaten dat heeft gehad.

## 5 Het team als uitgangspunt van kwaliteitszorg

Steeds meer scholen delen de organisatie op in kleinere eenheden, zoals teams en afdelingen<sup>6</sup>. Daar zijn verschillende redenen voor:

- De verwachting is dat de kwaliteit van het onderwijs toeneemt als een vaste groep docenten met elkaar verantwoordelijk is voor onderwijs aan een vaste groep leerlingen;
- Aangenomen wordt dat docenten in teams intensiever samenwerken en dat er betere afstemming plaatsvindt;
- Een teamorganisatie biedt meer mogelijkheden om taken werklast beter te verdelen;
- Wanneer verantwoordelijkheden lager in de organisatie worden gelegd wordt de betrokkenheid vergroot. Er wordt meer een appèl gedaan op specifieke deskundigheid van individuele teamleden;
- In teams worden denken en doen meer geïntegreerd. Teams kunnen binnen grenzen zelf beslissingen nemen en zijn hierdoor meer flexibel.

Door de vorming van kleinere organisatie-eenheden komen verantwoordelijkheden lager in de organisatie te liggen. Het is daarom logisch ook de verantwoordelijkheid voor kwaliteitszorg deels bij de teams neer te leggen.

### Kwaliteitszorg op teamniveau

Kwaliteitszorg op teamniveau betekent dat teams hun eigen kwaliteitscyclus doorlopen. Dat kan verschillend worden ingevuld. Kwaliteitszorg gericht op verantwoording richt zich op het vertalen van het schoolplan en kwaliteitshandboek naar documenten op teamniveau. Kwaliteitszorg kan ook gericht zijn op het ontwikkelen van een cultuur en competenties die het leer- en verbeterproces in het team stimuleren.

Er zijn meerdere factoren die bepalen of kwaliteitszorg op teamniveau werkt.

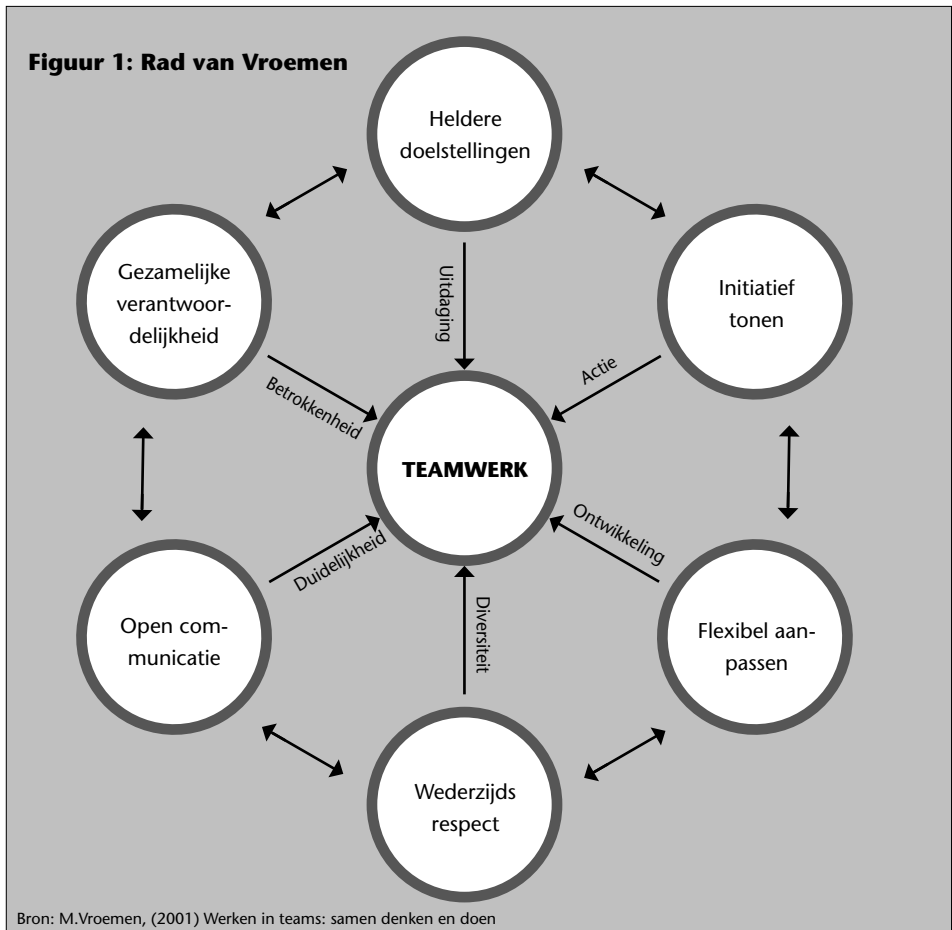
1. Belangrijk is de *kwaliteit* van het team. Een groep medewerkers is nog niet meteen een team. (zie paragraaf 1)
2. Een tweede factor is de mate waarin het team zich een *kwaliteitsbewustzijn* heeft eigen gemaakt. (zie paragraaf 2)
3. Ten slotte is van belang dat de teamleden *instrumentele vaardigheden* bezitten die nodig zijn om de kwaliteitcyclus systematisch te kunnen doorlopen. (zie paragraaf 3)

### 5.1 De kwaliteit van het team

Een team is meer dan een groep mensen die samenwerken. Een goed team is meer dan de optelsom van de leden. Teams zijn bewust gevormd met een doelstelling. In deze paragraaf beschrijven we zes kenmerken die van invloed zijn op het effectief functioneren van een team<sup>7</sup>. De kenmerken zijn toegespitst op kwaliteitszorg.

<sup>6</sup> Als in deze publicatie wordt gesproken van teams bedoelen we daarmee ook alle andere kleinere organisatie-eenheden in een school, bijvoorbeeld afdelingen, vakgroepen, etc.

<sup>7</sup> De zes succesfactoren zijn gebaseerd op het rad van Vroemen. Bron Vroemen (2001) Werken in teams: samen denken en doen. pag 28-39



## 1. Helderere doelstellingen

Deze factor lijkt heel triviaal. Toch komt het nog vaak voor dat teams geformeerd worden zonder expliciete, heldere doelstellingen. De doelen zijn nodig om het team richting te geven. Helderere doelstellingen zijn een voorwaarde voor kwaliteitszorg omdat alleen dan kan worden beoordeeld of de doelen worden bereikt dan wel of datgene dat wordt gedaan leidt tot de gewenste kwaliteit. Doen we de goede dingen en doen we de dingen goed? Daarbij is het nodig dat iedereen aan dezelfde doelen werkt. Het draait hierbij om vragen als:

- wat is kwaliteit?
- welke kwaliteit streven wij na als team en als school?

## 2. Gezamenlijke verantwoordelijkheid

Om te kunnen werken aan kwaliteit moeten verantwoordelijkheden helder zijn. Ge-deelde verantwoordelijkheid betekent dat niemand zich meer achter een ander kan verschuilen. Zolang de teamleden zich alleen voor zichzelf verantwoordelijk voelen, kan kwaliteitszorg op teamniveau niet slagen. Iedereen in het team is verantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs. Als één teamlid faalt, hebben de anderen daar ook last van. Daarom is het nodig om duidelijke afspraken te maken, maar ook om elkaar hieraan te houden. Gezamenlijk verantwoordelijk houdt ook in dat teamleden elkaar steunen en helpen de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren.

### 3. Open communicatie

In een goed team wordt iedereen geïnformeerd over relevante zaken, de leden weten van elkaar wat ze doen. Fouten verstoppen werkt averechts, want dat staat verbetering in de weg. Ook is het belangrijk dat niet op grond van beelden wordt gehandeld, maar dat bijvoorbeeld door evaluaties wordt vastgesteld wat feiten zijn. Daarnaast is het van belang dat teamleden van elkaar weten hoe ze over dingen denken en dat ze hun mening kunnen geven. Kwaliteitszorg vraagt om beoordelen, niet om veroordelen. Oprechte nieuwsgierigheid naar wat de drijfveren van de ander zijn de kern van respect en schept een sfeer waarin verschillen bespreekbaar worden.

#### **Zonder feedback geen effectieve kwaliteitszorg**

Bij het invullen van de scan 'gelaagde kwaliteitszorg' werd vaak opgemerkt dat het op school niet gebruikelijk was elkaar aan te spreken. Collega's waren niet gewend elkaar op verbeterpunten te wijzen. Een eerste stap bij het invoeren van gelaagde kwaliteitszorg zal daarom vaak zijn te leren feedback te geven en feedback te ontvangen.

### 4. Wederzijds respect

Ieder team moet een sfeer van vertrouwen bezitten. Voor kwaliteitszorg is dit onmisbaar. Met name wanneer er verschillende ideeën bestaan over wat kwaliteit is en hoe dit bereikt kan worden wordt een beroep gedaan op wederzijds respect. Een team moet dan op zoek naar wat wordt gedeeld (common grounds). In plaats van te kijken naar wat verschilt kijkt het team naar wat bindt, zonder een oordeel te vellen.

### 5. Flexibel aanpassen

Een essentiële stap in kwaliteitszorg is de vraag van de klant in overstemming te brengen met visie van de school en het team. Om kwaliteit te waarborgen moet worden ingespeeld op veranderende omstandigheden, maar moeten plannen ook worden gecontroleerd op haalbaarheid. Daarvoor moet een team zich flexibel kunnen aanpassen, blijven streven naar verbetering en ontwikkeling. Een team moet nieuwsgierig zijn naar nieuwe mogelijkheden en niet blijven vastklampen aan het vertrouwde.

### 6. Initiatief tonen

Een goed team blijft vooruit kijken en reageert niet alleen op incidenten. Er is een cultuur waarin het mogelijk is samen te leren en te verbeteren en waar de leden worden gestimuleerd nieuwe dingen uit te proberen om betere resultaten te behalen.

#### **Een team is nog geen team als er team op staat.**

Een scholengemeenschap wil de kwaliteit van het team verhogen. Het team vormde vooral een organisatorische eenheid maar had geen expliciet gemeenschappelijk doel. Op centraal niveau was wel een visie op onderwijs geformuleerd, maar die was zo algemeen dat het geen richting kon geven aan de teamleden. De leden vonden dat het team goed functioneerde was en waren redelijk tevreden met de bestaande situatie. De



noodzaak voor meer teamvorming werd niet gevoeld. Wel bleek er behoefte te zijn aan meer duidelijkheid, duidelijke verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden voor het team.

De school besloot aansluiting te zoeken bij wat in het team speelde en bij ontwikkelingen die het team raakten. Daarbij werden kleine stapjes gezet. Steeds werd geprobeerd het team bewust te maken van het feit dat het functioneren van het team voor verbetering vatbaar was. Een incident waaruit bleek dat in het team verschillende ideeën bestonden over wat teamleden van elkaar verwachtten, werd als aanknopingspunt gebruikt. De teamleider stelde de vraag: 'Wat heeft een goed functionerend team volgens jullie nodig?' In de antwoorden van de teamleden zijn vijf van de zes elementen van het rad van Vroemen (zie figuur 1) te herkennen:

- gezamenlijke verantwoordelijkheid;
- wederzijds respect;
- open communicatie;
- initiatief tonen;
- heldere doelstellingen.

Het gesprek over de kwaliteit van het team was het begin van verbetering van die kwaliteit. Eerst werden de thema's 'heldere doelstellingen' en 'open communicatie' opgepakt. Werken aan duidelijke doelstellingen leidde er ook toe dat het team een eerste stap zette richting kwaliteitszorg op teamniveau. Er is een teamplan geschreven met duidelijke teamdoelen. Taken zijn beter afgebakend, terwijl ze in het verleden nogal eens bleven liggen, omdat niet duidelijk was wie ze moest uitvoeren. Met behulp van het plan kan worden aangegeven waar het team zich in de kwaliteitscyclus bevindt (PDCA-cyclus).

## 5. 2 Kwaliteitsbewustzijn

Net als op individueel niveau is het van belang dat een team zich bewust is van haar rol en verantwoordelijkheid bij de kwaliteitszorg van de school. Voordat kwaliteitszorg op teamniveau kan worden vormgegeven moet het bewustwordingsproces op gang worden gebracht. Hierbij kunnen opnieuw de zes fasen van bereidheid van Ilse van Eekelen worden gebruikt: (1) niet bereid, (2) probleemontkenning, (3) voorzichtige erkenning, (4) voorbereiding, (5) uitvoering en (6) handhaving (zie paragraaf 3 voor de beschrijving van deze fasen op individueel niveau).

### 1. Niet bereid

Het team is niet van plan aan kwaliteitszorg te werken. De teamleden zien het als iets dat het management wil en dat alleen maar heel veel tijd kost. "In het bedrijfsleven is kwaliteitszorg ook mislukt dus waarom zou het bij ons wel lukken?"

#### *Aanwijzingen*

- In deze fase is het belangrijk om het gesprek over kwaliteitszorg op gang te brengen en met name de beelden uit te wisselen die het begrip kwaliteitszorg oproepen;
- Het is zaak om een onwillige groep over een thema te laten nadenken dat ze absoluut niet boeit. Gebruik in deze fase activerende werkvormen die energie opwekken en vergeet de humor niet;
- Eén vorm die gebruikt kan worden is het debat. De ene helft van de teamleden

verdedigt aan de hand van een stelling het nut van kwaliteitszorg en de andere helft bestrijdt dit. Vervolgens worden de rollen omgedraaid;

- Stuur teamleden met een camera de school in en laat ze foto's maken van voorbeelden van situaties waarin kwaliteitszorg een verbetering zou kunnen betekenen.

Het wegnemen van verkeerde beelden van kwaliteitszorg is een belangrijke stap bij het invoeren van gelaagde kwaliteitszorg. Zolang kwaliteitszorg wordt geassocieerd met beoordelen en afrekenen is weerstand ertegen onvermijdelijk.

## 2. Probleemontkenning

Het team is ervan overtuigd dat zij geen kwaliteitszorg nodig heeft. Er zijn natuurlijk wel zaken die anders moeten, maar die liggen allemaal bij het management. Er zijn tal van oorzaken te bedenken waardoor de kwaliteit van het onderwijs zou kunnen verbeteren, "maar ja geen tijd".

### *Aanwijzingen*

- Laat het team ontdekken dat zij zich laten sturen door incidenten. Het motto voor deze fase is dan ook: leef niet langer van het ene incident naar het andere.
- Een belangrijke drempel die vaak moet worden overwonnen in deze fase is dat in

### **Kwaliteitszorg: Worden wij daar beter van?**

Op één van de pilotscholen bestond veel scepsis over kwaliteitszorg. Veel docenten meenden dat kwaliteitszorg weer iets was dat ze moesten doen voor anderen (management, inspectie etc).

*"Het wordt ons opgelegd, we moeten wel".*

Een belangrijke activiteit in het implementatietraject is daarom samen met de teamleden vast te stellen welke voordelen kwaliteitszorg voor hen heeft.

Een activiteit die dit duidelijk kan maken is het samen in kaart brengen van de belangrijkste activiteiten die in de afgelopen jaren hebben plaatsgevonden. Deze worden op een flap gezet en aan de hand van de PDCA-cyclus wordt vastgesteld in hoeverre ze systematisch zijn uitgevoerd. Vrijwel altijd blijkt dat van alles wordt opgepakt (act) in de school en in het team, maar dat zelden de hele cyclus wordt doorlopen. Het gevolg hiervan is dat zaken weer verdwijnen en dat niemand ooit vaststelt welke effecten de geleverde inspanning heeft gehad. Heel duidelijk wordt hoeveel activiteiten nergens toe leiden mede omdat de cyclus niet volledig wordt doorlopen.

*We zijn doeners, vooral heel goed in de D (do) en soms doen we ook nog een beetje aan de P (plan), maar de C (check) en de A (act) vergeten we. Dingen worden daardoor niet goed afgemaakt en daar hebben we allemaal last van.*

een team het besef ontbreekt dat er verschillende groepen klanten zijn: leerlingen, ouders, overheid. Klantgericht werken wordt geassocieerd met het naar de pijpen van ouders moeten dansen. Een interventie die in deze fase kan worden gebruikt is het inleven in het perspectief van de ander. Wat is kwaliteit in de ogen van: een leerling, een ouder, de schoolleiding, een collega?

### 3. Voorzichtige erkenning

Pas als een team zich ervan bewust is dat het beter kan en dat zij daar een rol in speelt, kan de stap worden gezet om het team kennis te laten maken met de ideeën achter kwaliteitszorg en kan het team eerste ervaringen opdoen met activiteiten die in het kader van kwaliteitszorg plaatsvinden.

#### *Aanwijzingen*

- Het is belangrijk dat het management een voorbeeldrol vervult. Dat geldt voor alle fasen, maar met name nu moet het management expliciet maken wat zijzelf doet. Transparantie is het sleutelwoord;
- Interventies in deze fase richten zich op het expliciteren van de kwaliteiten die het team nastreeft (vaak impliciet):
  - Waar staan wij als team voor?
  - Wie willen we zijn?
  - En maken we dat waar?

#### **Neem de tijd om naar samenhang te zoeken**

Teams geven vaak aan dat van alles hun altijd maar overkomt. "Het management heeft bedacht dat" en "de overheid bepaalt dat" ... Door de resultaten van evaluaties goed te communiceren en het team op grond hiervan zelf verbeterpunten te laten formuleren kan dit gevoel afnemen. Ook is het belangrijk steeds opnieuw te refereren aan de visie en missie van de school en van het team.

### 4. Voorbereiding

In deze fase past het ontwikkelen van instrumentele vaardigheden die nodig zijn om kwaliteitszorg uit te voeren. Dit kan het beste aan de hand van concrete en voor het team relevante onderwerpen.

#### *Aanwijzingen:*

- Kwaliteitszorg in een team introduceren via modellen en systemen heeft weinig effect. Het is effectiever pijnpunten in het team te benoemen en de verbetering daarvan als beginpunt te nemen;
- Kleine groepjes kunnen voor deze pijnpunten een verbeterplan opstellen waarbij de PDCA-cyclus wordt gevolgd.

### 5. Uitvoering

In deze fase is het team bereid op kleine schaal zelf evaluaties uit te voeren en verbeteringen te realiseren. Het team wil ook een teamplan opstellen met daarin een duidelijke PDCA-cyclus en SMART geformuleerde doelen.

### **SMART doelen formuleren**

Het formuleren van SMART-doelen is soms lastig. Het meetbaar maken van doelen stuit vaak op verzet. Dit verzet kan worden doorbroken door de teamleden te laten ontdekken dat ze geen check kunnen uitvoeren als de doelen niet kloppen en dat verschillende concretisering van doelen kan leiden tot andere evaluatievragen.

### **SMART**

Specifiek: wat gaan we precies doen?

Meetbaar: hoeveel gaan we doen?

Acceptabel: is er draagvlak voor wat we gaan doen?

Realistisch: is het haalbaar wat we gaan doen?

Tijdgebonden: wanneer is het klaar?

## **6. Handhaving**

In de laatste fase is werken met de PDCA-cyclus vanzelfsprekend geworden. Vanuit de missie van de school en een gedeelde visie op kwaliteit worden de cycli op organisatie en op individueel niveau met elkaar verbonden.

### **5.3 Het ontwikkelen van instrumentele vaardigheden**

Een derde factor bij de implementatie van kwaliteitszorg op teamniveau is het ontwikkelen van instrumentele vaardigheden. Deze zijn nodig om de kwaliteitcyclus systematisch te kunnen doorlopen. Dat betekent dat teamleden moeten leren concrete verbeterpunten te benoemen, deze meetbaar te maken, evaluaties uit te voeren, analyses te maken en daaruit consequenties te trekken. Een team kan pas aan de ontwikkeling van deze instrumentele vaardigheden gaan werken als de teamleden zich bewust zijn van hun rol in kwaliteitszorg en een bepaalde mate kwaliteitsbewustzijn bezit. Zelfs dan is het belangrijk om rekening te houden met de volgende punten:

- Het is belangrijk de verwachtingen van deelnemers goed te managen. Zij moeten zich bewust zijn van het nut van de vaardigheden die ze gaan ontwikkelen voor hun eigen functioneren;
- Dit nut kunnen teamleden ontdekken aan hand van concrete situaties op school. Daarbij moet ruimte worden gegeven aan negatieve emoties, maar voorkomen moet worden dat deze het proces blokkeren;
- Er moet een sterke koppeling aan de praktijk zijn. Dat kan door te werken aan thema's die voorkomen in het activiteitenplan van het team. Het is goed het team zelf speerpunten te laten formuleren;
- Tijdens het proces moet tussentijds de vinger aan de pols worden gehouden en gelegenheid geboden voor gefundeerde kritiek. Maar men moet zich niet laten afleiden door ongefundeerde kritiek;
- In het proces moeten wel kaders worden geboden aan de hand van modellen en theorie, maar deze kaders mogen niet worden centraal gesteld in de scholing;
- Waar mogelijk moet een relatie worden gelegd met kwaliteitszorg op organisatieniveau.

### **Leren met behulp van kwaliteitsrijke plannen**

Een scholengemeenschap organiseerde een training waarin het gebruik van de PDCA-cyclus centraal stond. De deelnemers oefenden met thema's die ze hadden geselecteerd uit de dagelijkse praktijk en uit het teamplan. Ze schreven in kleine groepjes een kwaliteitsrijk plan voor een gekozen thema.

Een kwaliteitsrijk plan bevat de vier stappen uit de PDCA-cyclus:

- heldere doelen, (wat willen we bereiken?) (plan);
- een beschrijving van de activiteiten (wat ga je doen om de doelen te bereiken?) (do);
- een beschrijving van hoe je gaat vaststellen of je de doelen hebt bereikt. (check);
- een beschrijving wat je met de resultaten van de evaluatie gaat doen. (act).

Tijdens het schrijven van het plan werden instrumentele vaardigheden aangeboden die op dat moment relevant waren. Bijvoorbeeld:

- hoe formuleer je SMART-doelen?
- hoe kun je een goede evaluatie opzetten?
- hoe zorg je ervoor dat iets met de resultaten van de evaluatie wordt gedaan?

*In het team is de PDCA-cyclus gemeengoed geworden. Teamleden wijzen elkaar, maar ook het management erop wanneer iets niet "kwaliteitsrijk" is aangepakt. Het team is mondiger en kritischer geworden.*

(uitspraak van de teamleider aan het eind van de training)

### **Aanwijzingen voor invoering van kwaliteitszorg op teamniveau**

- Een voorwaarde voor succesvolle invoering van kwaliteitszorg op teamniveau is dat kwaliteitszorg op organisatieniveau al op een redelijk niveau vorm heeft gekregen. Dit geeft referentiepunten en een kader waarbinnen kwaliteitszorg op teamniveau vorm kan krijgen;
- Het moet duidelijk zijn dat kwaliteitsdenken past binnen de professionalisering van het team. Verantwoordelijkheden worden lager in de organisatie gelegd, dus is het noodzakelijk teamleden hiervoor te scholen;
- Teamleden moeten in staat worden gesteld op niveau mee te denken met het management over kwaliteitszorg. Dit moet uiteraard wel passen binnen de cultuur van de organisatie. Het team zal mondiger en kritischer worden;
- Teamleden moeten op hun verantwoordelijkheid en professionaliteit worden gewezen. Ze moeten merken welke invloed ze hebben op hun eigen school, hun eigen werksfeer. Je kunt invloed nemen op je werk, invloed nemen in je team, dus op je school. Voorwaarde daarbij is dat dat proces door het management serieus wordt genomen. Dat wil zeggen serieus met producten omgaan en zelf kwaliteitsdenken voorleven en kwaliteitshandelen zichtbaar toepassen;
- Kwaliteitszorg vraagt om een investering in tijd. De juiste randvoorwaarden moeten worden geschapen;
- Het is belangrijk de verwachtingen van deelnemers aan scholing goed te managen. Voordat wordt overgegaan tot het eigenlijke invoeringstraject, moet een startbijeenkomst met alle teamleden plaatsvinden waarin meer dan een plan wordt neergezet.

Teamleden moeten vanaf het begin het nut, noodzaak en relevantie voor het eigen functioneren ervaren van kwaliteitszorg op teamniveau en de scholing.

- De invoering van kwaliteitszorg moet sterk worden gekoppeld aan de praktijk. Dat kan door te werken met thema's die voorkomen in het activiteitenplan van het team en door het team zelf speerpunten te laten formuleren;
- Het is belangrijk tussentijds de vinger aan de pols te houden en gelegenheid te bieden voor gefundeerde kritiek. Daarbij moet worden voorkomen dat het proces wordt opgehouden door ongefundeerde kritiek;
- Modellen en theorie kunnen wel kaders bieden, maar moeten niet centraal staan tijdens de implementatie van kwaliteitszorg;
- Als het mogelijk is moet er een relatie worden gelegd met kwaliteitszorg op organisatie-niveau.

## Bijlage 1

### Scan gelaagde kwaliteitszorg: kwaliteit maak je met elkaar

In deze scan zijn acht aspecten van kwaliteitszorg op vier niveaus beschreven, van A tot en met D. Het A-niveau geeft een beschrijving van het aspect als het nog niet of nauwelijks vorm heeft gekregen. Het D-niveau beschrijft het aspect als het volledig is ontwikkeld. Het B- en C-niveau liggen tussen deze twee uitersten in.

Gebruik van de scan

1. Zet een kruisje in het vakje waarvan de beschrijving het meest overeenkomt met de huidige situatie in uw school;
2. Zet vervolgens 'a' (ambitie) in het vakje dat het meest overeenkomt met uw ambitie voor kwaliteitszorg op uw school in de toekomst.

*Daar waar in deze scan sprake is van docenten kan ook Oop-ers worden gelezen.*

<b>I</b> <b>Visie op kwaliteit</b>	1. Er zijn bijna even zoveel opvattingen over kwaliteit van onderwijs als er medewerkers zijn. Er wordt verschillend gedacht over de wijze waarop deze kwaliteit wordt bereikt. Hierover staat weinig op papier.	2. Op sommige aspecten van kwaliteit bestaat eenzelfde visie, zoals de noodzaak voor goede leerlingenbegeleiding. In diverse schooldocumenten is daarover iets vastgelegd.
<b>Uw keuze</b>		
<b>II</b> <b>Visie op kwaliteitszorg</b>	5. Wij zien kwaliteitszorg als noodzakelijk in het kader van verantwoording naar de onderwijsinspectie. We beperken de activiteiten die hiertoe worden ondernomen tot een minimum en vallen medewerkers hiermee zo min mogelijk lastig.	6. Het primaire doel van kwaliteitszorg is externe verantwoording, dat wil zeggen verantwoording naar overheid, ouders en besturen. Soms zijn resultaten van evaluaties aanleiding voor geïsoleerde verbeteracties, de schoolleiding neemt hiertoe het initiatief.
<b>Uw keuze</b>		

	<p>3. Er is een breed gedragen visie op kwaliteit. Er is een kwaliteitshandboek, waarin staat welke kwaliteiten de school belangrijk vindt en wil nastreven, de normen evenals de taken van alle betrokkenen daarbij. De consequenties hiervan zijn echter nog niet volledig geïmplementeerd.</p>	<p>4. De kwaliteiten die we nastreven worden afgeleid uit een gemeenschappelijk ontwikkelde visie en verbeteracties uit de resultaten van zelfevaluaties. Het kwaliteitshandboek is een 'levend' document dat wordt nageleefd en regelmatig wordt bijgesteld.</p>
	<p>7. Kwaliteitszorg is gericht op kwaliteitsverbetering. Aan bepaalde thema's zoals verzuim, veiligheid en lesuitval wordt in het kader van kwaliteitszorg structureel aandacht besteed. De schoolleiding initieert en betrokkenen voeren zoveel mogelijk zelf de evaluaties uit.</p>	<p>8. Kwaliteitszorg heeft primair tot doel de kwaliteit van de school te verbeteren en de professionele groei van onze medewerkers te stimuleren. Klantgerichtheid, ook op de werkvloer, is voor ons een belangrijke drijvende kracht. Betrokkenen initiëren evaluaties en verbeteracties, binnen het kader van schoolbrede kwaliteitszorg.</p>



<b>III</b> <b>Kwaliteits-  beleid</b>	9. Er is geen sprake van bewust kwaliteits- beleid. Incidenteel vinden activiteiten plaats die met kwaliteitszorg te maken hebben. Er wordt wel eens een enquête gehouden of onderzoek uitgevoerd maar dat zijn eenmalige acties.	10. Er vindt regelmatig evaluatie van het onderwijs plaats. Deze is activiteitgerela- teerd. Meestal zijn evaluaties gekoppeld aan omvangrijke vernieuwingen als een fusie, invoering basisvorming en tweede fase en aanpassingen in de organisatie.
<b>Uw keuze</b>		
<b>IV</b> <b>Integratie  en samen-  hang</b>	13. Er is geen kwaliteitszorgsysteem. Indien nodig worden onderdelen van kwa- liteitszorg, bijvoorbeeld afname van enquêtes uitgevoerd. Deze activiteiten worden zoveel mogelijk uitbesteed aan externe instanties of ad hoc bij mede- werkers neergelegd.	14. Er is een kwaliteitszorgsysteem. Dit systeem heeft nauwelijks relatie met andere processen binnen de school. Kwaliteitszorg is een vast onderdeel van het takenpakket van een medewerker of lid van de schoolleiding.
<b>Uw keuze</b>		
<b>V</b> <b>Veranke-  ring in de  organisatie</b>	17. Medewerkers worden niet of inci- denteel geïnformeerd over resultaten van zelfevaluaties en inspectiebezoek. Medewerkers weten niet altijd hoe we ervoor staan. Resultaten van inspectie- rapporten worden alleen op manage- mentniveau besproken.	18. Iedereen kan in principe op de hoogte zijn van de resultaten van zelfevaluaties en inspectiebezoeken. Deze informatie wordt verspreid via interne communica- tiekkanalen.
<b>Uw keuze</b>		
<b>VI</b> <b>Professio-  nalisering</b>	21. Professionalisering op het gebied van kwaliteitszorg wordt aan het toeval overgelaten. Medewerkers die zin en tijd hebben mogen zich op dit gebied professionaliseren. De school stimuleert dit niet.	22. Vooral de schoolleiding en middenkader oriënteren en scholen zich (meestal extern) op kwaliteitszorg. Over verwor- venheden wordt in het management- team gecommuniceerd.
<b>Uw keuze</b>		

<p>11. Kwaliteitszorg is georganiseerd. Het is duidelijk wie, wanneer, welke informatie over welke thema's verzamelt. De resultaten van evaluaties worden door de schoolleiding en/of centrale directie beleidsmatig verwerkt.</p>	<p>12. Kwaliteitszorg is een integraal onderdeel van het denken en handelen van zowel het management als het personeel. Het stellen van doelen, plannen van activiteiten en evalueren van het hele proces vindt integraal plaats zowel op het gebied van het primaire proces, het secundaire proces als sturende processen.</p>
<p>15. Kwaliteitszorg en overige processen beïnvloeden elkaar. Kwaliteitszorg is onderdeel van het takenpakket van een aantal medewerkers die het initiatief nemen en medewerkers ondersteunen bij het uitvoeren van activiteiten in het kader van kwaliteitszorg.</p>	<p>16. Kwaliteitszorg is volledig in het werk geïntegreerd. Elke medewerker heeft kwaliteitszorg in zijn functie. De schoolleiding en/of kwaliteitsfunctionaris coördineren en sturen het proces.</p>
<p>19. Tijdens vergaderingen worden de resultaten van zelfevaluaties met alle medewerkers besproken. Daarnaast vinden er regelmatig bijeenkomsten plaats waarin de kwaliteit en de verbetering daarvan aan de orde komen.</p>	<p>20. Er wordt frequent en intensief gepraat over kwaliteitsverbeteringen. Kwaliteitskringen, collegiale visitatie, critical friends hebben een vaste plek in de organisatie.</p>
<p>23. Professionaliseringactiviteiten op gebied van kwaliteitszorg worden in, voor en door de hele school georganiseerd en gestimuleerd. Er zijn regelmatig schoolconferenties, trainingen of workshop.</p>	<p>24. Kwaliteitszorg en wat daarmee samenhangt, neemt een vaste plaats in het schoolingsplan. Er wordt expliciet aangegeven wie, wanneer, welke professionalisering in het kader van kwaliteitszorg volgt. Ideeën opgedaan tijdens deze nascholing worden in teams besproken en uitgewerkt.</p>

<b>VII</b> <b>Verantwoorde- lijkheid / taakopvat- ting</b>	25. De schoolleiding is verantwoordelijk voor de kwaliteit en neemt het initiatief tot activiteiten in het kader van kwaliteitszorg. Docenten en leerlingen worden er niet in betrokken.	26. De schoolleiding is verantwoordelijk voor de kwaliteit van de school. Medewerkers spelen een beperkte rol. Op het niveau van de individuele docenten is geen sprake van systematisch evalueren en kijken naar de kwaliteit van het onderwijs.
<b>Uw keuze</b>		
<b>VIII</b> <b>Cultuur</b>	29 Het is niet gebruikelijk elkaar aan te spreken op het functioneren. Onze medewerkers krijgen alleen in het geval van incidenten feedback van collega's, ouders en/of leerlingen. Medewerkers van onze school associëren kwaliteitszorg vooral met beoordelen en afrekenen.	30 Leidinggevenden geven medewerkers regelmatig feedback. Met de individuele medewerker worden afspraken gemaakt over het verbeteren van resultaten.
<b>Uw keuze</b>		

27.  
De schoolleiding is verantwoordelijk voor de kwaliteit van de school. Gezamenlijk wordt gezocht naar mogelijkheden om het onderwijs te verbeteren. Docenten zijn betrokken bij de evaluaties en het uitvoeren van de nieuwe plannen. Over handhaving en verbetering van kwaliteit worden op individueel niveau afspraken gemaakt.

28.  
Er is sprake van een collectief kwaliteitsbewustzijn. Kwaliteit maak je samen. Binnen de secties en teams wordt op een actieve manier deelgenomen aan dit proces. Docenten stellen een persoonlijk ontwikkelingsplan op dat past binnen de ontwikkelingen op school.

31  
Het is normaal dat collega's elkaar feedback geven. Beoordeling vindt plaats in functioneringsgesprekken. Medewerkers zijn gewend dat leerlingen en/of ouders naar hun mening over hun functioneren wordt gevraagd.

32  
Er is een professionele feedbackcultuur. Kwaliteitszorg wordt gezien als een middel om met en van elkaar te leren. Medewerkers zoeken zelf naar feedback en naar mogelijkheden om het eigen functioneren te verbeteren en de kwaliteit te verhogen.





[www.cps.nl](http://www.cps.nl)