

Verbeter de kwaliteit in 6 stappen

Een concrete aanpak
voor scholen om
onderwijsopbrengsten en
-processen te verbeteren

Inhoud

Stap 1: De situatie in kaart brengen.....	3
Stap 2: Bewustwording en erkenning.....	5
Stap 3: Verbeterdoelen en maatregelen bepalen.....	7
Stap 4: Aan de slag met verbeteractiviteiten.....	9
Stap 5: Voortgang en resultaten realiseren.....	11
Stap 6: Werken aan duurzame onderwijskwaliteit.....	13

Introductie

Met dit stappenplan werk je in zes concrete stappen aan het verbeteren van onderwijsopbrengsten en -processen. Daarin is niet alleen aandacht voor wat je met je school kunt doen om de onderwijskwaliteit te verbeteren, maar vooral ook met wie en hoe. In de praktijk zal de volgorde soms anders zijn; verbeteren is immers een continu proces.

De situatie in kaart brengen

Meet hoe het staat met de onderwijskwaliteit en leg dat vast in een rapportage. Betrek collega's van verschillende niveaus en disciplines bij het verzamelen van alle relevante informatie. Zo wordt het draagvlak vergroot en pakken mensen hun eigen verantwoordelijkheid sneller op.

Activiteiten

- ✓ Check de kwaliteitscyclus: dekt die de lading, wordt er planmatig, doelgericht en cyclisch gewerkt?
- ✓ Breng de resultaten in kaart, bijvoorbeeld met behulp van het ManagementVenster in Scholen op de Kaart, of het managementplatform van het leerlingvolgsysteem.
- ✓ Breng de kwaliteit van het onderwijsleerproces in kaart, bijvoorbeeld door lesbezoeken, enquêtes en gesprekken met docenten en leerlingen.
- ✓ Beoordeel meetuitkomsten: op welke punten voldoet de kwaliteit wel/niet? Betrek medewerkers bij de metingen, beoordelingen en analyses.
- ✓ Voer een externe evaluatie of audit uit.

Betrokkenen

- ✓ Directie en bestuur bepalen wat moet worden gemeten en geanalyseerd en bewaken dat dit daadwerkelijk gebeurt.
- ✓ Onderwijsteams dragen bij aan de uitvoering van metingen en analyses.
- ✓ Vaksecties dragen bij aan de uitvoering van metingen en analyses.
- ✓ De medewerker kwaliteitszorg (school- en/of stafmedewerker) faciliteert het proces en adviseert op inhoud en proces.

Tools

- ✓ Jaarlijkse opbrengstenanalyse van de school
- ✓ ManagementVenster van Scholen op de Kaart, met name het Schoolprofiel en het rapport Examens
- ✓ Kijkwijzer lesobservatie (verschillende formats)
- ✓ Tevredenheidsmetingen leerlingen/ouders

Informatiebronnen

- ✓ [Toolkit OGW \(Meetlat OGW, OGW-cyclus, Kernwaarden OGW en OGW-plan\)](#)
- ✓ [Brochure Opbrengstgericht werken \(Leren verbeteren\)](#)
- ✓ [Ondersteuningsdocumenten ManagementVenster \(Scholen op de Kaart\)](#)
- ✓ [Brochure Opbrengstgericht werken \(Leren verbeteren\)](#)
- ✓ [Vigerend Onderzoekskader van de inspectie](#)
- ✓ Meest recente inspectierapport van de school
- ✓ Tevredenheidsmetingen leerlingen/ouders

Tips

- ✓ Voor een effectief verbeterplan is allereerst een grondige analyse van de huidige situatie nodig. Wees zo concreet mogelijk en geef ook aan wat nog niet (goed) in beeld is.
- ✓ Leren verbeteren kan in deze fase ondersteunen bij het maken van een startanalyse.

Stap 2:

Bewustwording en erkenning

Bespreek de uitkomsten van stap 1 breed binnen de school. Dat leidt tot bewustwording van de (kwaliteits)situatie, urgentiebesef en draagvlak voor kwaliteitsverbetering. Binnen de school is men vaak onvoldoende bekend met het onderzoekskader van de inspectie: hoe worden de opbrengsten beoordeeld en wanneer is de onderwijskwaliteit onvoldoende? Bepaal of de analyse alleen geldt voor een specifieke afdeling of dat er sprake is van een schoolbreed probleem. Analyseer binnen de school en met het bestuur wat de dieperliggende oorzaken kunnen zijn van de tekortkomingen in de onderwijskwaliteit.

Activiteiten

- ✓ Informeer over (inspectie)eisen aan onderwijskwaliteit.
- ✓ Informeer over het onderzoekskader van de inspectie en hoe de school daarop scoort.
- ✓ Bespreek gesignaleerde tekortkomingen in de kwaliteit.
- ✓ Analyseer (dieperliggende) oorzaken van tekortkomingen in de kwaliteit.
- ✓ Nodig collega's/experts uit die ervaring hebben met verbeterprocessen.

Betrokkenen

- ✓ De directie bespreekt meetuitkomsten binnen diverse geledingen van de school en analyseert met hen de oorzaken van tekortkomingen in de kwaliteit.
- ✓ Onderwijsteams en vaksecties bespreken samen en met de schoolleiding de (kwaliteits)situatie van de school en dragen bij aan de analyse.
- ✓ Betrek het OOP bij de analyse.
- ✓ Leerlingen en ouders worden geïnformeerd en bespreken de situatie van de school.
- ✓ De medewerker kwaliteitszorg (school- en/of stafmedewerker) ondersteunt het proces.

Tips

- ✓ Neem de docenten vanaf het begin mee bij de analyse van de kwaliteitsproblematiek. Het is belangrijk dat ze tijdig en goed op de hoogte zijn van kwaliteitsrisico's en participeren in nadere analyses van de oorzaken van tekortkomingen in de kwaliteit.
- ✓ "When the 'why?' is big enough, the 'how?' will follow." Investeer in een professioneel schoolklimaat met ruimte voor bewustwording, erkenning, een kwetsbare opstelling, kritiek uiten en leren van elkaar.
- ✓ Wees alert op externe attributie; benadruk dat het van belang is te kijken naar wat ieder zelf kan doen om de onderwijskwaliteit te verbeteren
- ✓ Vergeet in deze fase niet het OOP te betrekken. Zij zijn belangrijk als je wilt werken aan een positief schoolklimaat.
- ✓ Investeer in communicatie met ouders en leerlingen. Zij zijn belangrijke informatiebronnen en hun mening stimuleert het bewustwordingsproces binnen de school.
- ✓ Informeer met grote regelmaat alle relevante betrokkenen over de stand van zaken binnen de school.

Stap 3:

Verbeterdoelen en maatregelen bepalen

Op basis van de analyse bepalen jullie aan welke verbeterpunten jullie de komende periode gaan werken. Dat leggen jullie vast in een effectief verbeterplan met een samenhangend pakket aan maatregelen en een duidelijke vermelding van de verantwoordelijken en uitvoerders. Als de doelen en activiteiten zijn vastgelegd, biedt dat focus en richting aan de school. Bovendien kunnen jullie zo vaststellen wanneer jullie successen behalen.

Activiteiten

In samenwerking tussen schoolleiding en docenten:

- ✓ Formuleer ambities, tussendoelen en streefdoelen.
- ✓ Bepaal verbetermaatregelen om de ambities en doelen te bereiken.
- ✓ Werk verbetermaatregelen uit tot SMART-geformuleerde activiteiten.
- ✓ Leg doelen en maatregelen vast in een verbeter- en actieplan.
- ✓ Communiceer binnen de school.
- ✓ Communiceer naar leerlingen en ouders.

In samenwerking tussen school en bestuur:

- ✓ Bespreek het verbeterplan met de bestuurder en de bovenschoolse kwaliteitsmedewerker en betrek eventueel ook hrm en de financiële afdeling.
- ✓ Stel vast wat de school nodig heeft van het bestuur om gericht te kunnen werken aan kwaliteitsverbetering én hoe de school zich verantwoordt richting het bestuur over het verbeterplan.

Betrokkenen

- ✓ Het bestuur is sparringpartner voor de school bij de totstandkoming van het verbeterplan, neemt eindverantwoordelijkheid voor dit plan en bewaakt de effectiviteit.
- ✓ De bovenschools kwaliteitsmedewerker kan als intern adviseur en procesbegeleider ingezet worden tijdens het opstellen en de uitvoering van het plan
- ✓ Directie en teamleiders stellen na afstemming met alle betrokkenen binnen de school het verbeterplan op.
- ✓ Onderwijsteams en vaksecties dragen verbetervoorstellen aan en werken die uit.
- ✓ De medewerker kwaliteitszorg geeft inhoudelijke ondersteuning.
- ✓ Leren verbeteren kan externe **begeleiding** geven.

Tools

- ✓ [Checklist voor een effectief verbeterplan](#)
- ✓ [Format voor een effectief verbeterplan](#)

Informatiebronnen

- ✓ [Brochure De ingrediënten voor effectieve verbeterplannen \(Leren verbeteren\)](#)

Tips

- ✓ Werk de maatregelen zo veel mogelijk SMART uit: specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden. Zorg dat er haalbare en in de tijd meetbare prestatie-indicatoren zijn vastgelegd en vermijd vage termen als 'weinig vertraging' of 'aanvaardbaar niveau'.
- ✓ Het verbeterplan moet goed worden voorbereid in de school. Het kan niet van alleen de schoolleiding komen, en al helemaal niet alleen van een externe partij, ook niet vanuit het bestuursbureau. Er is draagvlak nodig. De docenten moeten vanaf het begin worden meegenomen bij de analyse van de kwaliteitsproblematiek en de totstandkoming van het verbeterplan.
- ✓ Doe niet te veel tegelijk. Maak van je verbeterplan je jaarplan en breng focus aan.
- ✓ Begin niet te snel met weer iets nieuws; de verbeteringen moeten de tijd krijgen om te beklijven.
- ✓ Communiceer tijdig en open met het team en het bestuur: wat zijn de doelen, wat zijn de gewenste resultaten en waarom zijn bepaalde stappen nodig? Zo kunnen medewerkers hun rol goed pakken en kan het bestuur eindverantwoordelijkheid dragen.

Stap 4:

Aan de slag met verbeteractiviteiten

Aan de hand van het verbeterplan wordt een samenhangend pakket aan maatregelen uitgevoerd. De hele school is volop bezig met het verbeteren van de processen en de opbrengsten en werkt daarmee tegelijk aan het versterken van de kwaliteitscultuur.

Activiteiten

- ✓ Spreek verantwoordelijkheden af.
- ✓ Plan verbeteractiviteiten (jaarkalender) en maak afspraken over monitoring van de voortgang.
- ✓ Voer verbeteractiviteiten uit.

Betrokkenen

- ✓ Bestuur en directie dragen verantwoordelijkheid en faciliteren kwaliteitsverbetering en schoolontwikkeling.
- ✓ Directie en teamleiders sturen de uitvoering van verbeteractiviteiten inhoudelijk en procesmatig aan en betrekken alle relevante partijen.
- ✓ Directie, teamleiders en medewerkers voeren de verbeteractiviteiten uit waarvoor zij (mede) verantwoordelijk zijn.
- ✓ Leerlingen en ouders worden betrokken bij het verbetertraject door middel van bijvoorbeeld ronde tafels.
- ✓ Eventueel: externe ondersteuning.

Informatiebronnen

- ✓ [Brochure Opbrengstgericht werken \(Leren verbeteren\)](#)

Tips

- ✓ Werk projectmatig: stap voor stap, met een begin en een eind, tussendoelen, kort en krachtig en met duidelijke verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Zorg dat de projectstructuur helder is en monitor regelmatig de voortgang en de (tussen)resultaten.
- ✓ Ga snel over tot actie: laat zien dat er echt wat gebeurt. Vier de successen en mijlpalen, borg de resultaten en voorkom dat de urgentie wegzakt.
- ✓ Maak verbetering persoonsonafhankelijk: beleg de verantwoordelijkheid voor de in het plan beschreven acties niet bij personen, maar bij bepaalde functies.
- ✓ Maak het verbeterplan een terugkerend onderdeel in overleggen van betrokkenen (bijvoorbeeld als vast agendapunt in kernteamvergaderingen). Zo groeit de betrokkenheid bij het proces en wordt de basis gelegd voor het sturen op resultaten.
- ✓ Ga bij collega's op zoek naar inspiratie en goede voorbeelden, bijvoorbeeld via de conferenties en reflectiesessies van Leren verbeteren of het eigen bevoegd gezag.

Stap 5:

Voortgang en resultaten realiseren

Je houdt grip op de voortgang en koers van het verbetertraject. Je stuurt bij als er vertraging is en (tussen)doelen niet worden bereikt. Toets de voortgang en tussenresultaten regelmatig. Het is mogelijk dat de context verandert of dat de verbeteractiviteiten en/of interventies minder effect hebben dan beoogd.

Activiteiten

- ✓ Meet de voortgang van verbeteractiviteiten.
- ✓ Monitor tussen- en eindresultaten.
- ✓ Leg verantwoording af over de voortgang en resultaten.
- ✓ Ga na of voortgang en resultaten aanleiding geven voor bijstelling.
- ✓ Spreek met leerlingen en docenten om effecten te toetsen.
- ✓ Stel waar nodig verbeteractiviteiten bij.
- ✓ Voer een review of (externe) audit uit om de (tussen)resultaten te meten.
- ✓ Geef vooraf en gedurende het verbeterproces regelmatig updates aan betrokkenen (ook aan ouders) over de voortgang van het verbeterproces.

Betrokkenen

- ✓ Het bestuur houdt stimulerend toezicht (zicht en grip) op de voortgang en resultaten.
- ✓ De directie regisseert het verbetertraject, monitort de voortgang en resultaten en stuurt waar nodig bij.
- ✓ Teamleiders/onderwijsteams/vaksecties leggen verantwoording af over hun aandeel in de voortgang en de resultaten van verbeteractiviteiten.
- ✓ Formeer een reviewteam onder begeleiding van Leren verbeteren of betrek een extern auditteam.

Tools

- ✓ De interne (boven)schoolse kwaliteitszorg- en monitorinstrumenten
- ✓ Informatie uit het leerlingregistratiesysteem/leerlingvolgsysteem (Magister/Somtoday)
- ✓ ManagementVenster (Scholen op de Kaart)
- ✓ [Toolkit OGW \(opbrengstgericht werken\)](#)
- ✓ Kijkwijzer lesobservatie (verschillende formats)
- ✓ Audit (door externe commissie) of review (door Leren verbeteren met deelnemers uit de school).

Informatiebronnen

- ✓ Ervaringen van anderen: op de website van Leren verbeteren vind je verscheidene artikelen over scholen die een verbetertraject hebben doorlopen.

Tips

- ✓ Zoek een onafhankelijke partij die over je schouder meekijkt. Dit kan een externe organisatie zijn, een procesbegeleider/adviseur van Leren verbeteren, of een critical friend van een andere school uit het eigen bestuur of van een school die ervaring heeft met verbetertrajecten. Deze persoon kan met een frisse blik naar de school kijken en wellicht onverwachte oorzaken, kansen en bedreigingen aandragen. Deze bewakende rol kan op den duur worden overgedragen aan een medewerker binnen de school.
- ✓ Maak van het verbeterplan – of nog beter: de kwaliteit van het onderwijs – een vast agendapunt van overleggen in alle geledingen.

Stap 6:

Werken aan duurzame onderwijskwaliteit

De verbeterresultaten worden een integraal onderdeel van het schoolproces. Een goed functionerend kwaliteitssysteem zorgt ervoor dat de school alert blijft.

Activiteiten

- ✓ Blijf continu kijken naar onderwijsopbrengsten en grijp tijdig in.
- ✓ Bewaak de kwaliteit van lessen met behulp van lesobservaties, terugkoppelingsgesprekken en enquêtes.
- ✓ Blijf met elkaar in gesprek.
- ✓ Spreek elkaar aan op resultaten en afspraken.
- ✓ Verhoog de deskundigheid over kwaliteitssysteem.
- ✓ De kwaliteitscyclus op bestuurs- en schoolniveau zijn op elkaar afgestemd en vastgelegd in het kwaliteitsbeleid van de stichting en de school.

Betrokkenen

- ✓ Het bestuur houdt planmatig en cyclisch zicht op onderwijskwaliteit en resultaten.
- ✓ De medewerker kwaliteitszorg (school- en/of stafmedewerker) is in positie en draagt bij aan continue verbetering van de kwaliteitsstructuur en -cultuur.
- ✓ De directie geeft planmatig en cyclisch sturing aan evaluaties van onderwijskwaliteit.
- ✓ Onderwijsteams en vaksecties zijn eigenaar van onderwijskwaliteit.
- ✓ Leerlingen, ouders en andere betrokkenen geven feedback op kwaliteit.

Tools

- ✓ Visitaties/audits (intern en/of extern)
- ✓ ManagementVenster, met name SchoolProfiel (Scholen op de Kaart)
- ✓ (Boven)schoolse instrumenten voor kwaliteitszorg/kwaliteitsbeleid, gebruikmakend van (boven)schoolse instrumenten voor kwaliteitszorg/kwaliteitsbeleid, zoals periodieke tevredenheidsmetingen
- ✓ Informatiebronnen
- ✓ Brochure Duurzame onderwijsontwikkeling (Leren verbeteren) brochure werken aan duurzame onderwijsontwikkeling

Tips

- ✓ Een cyclisch kwaliteitszorgsysteem vormt de basis voor het beheersen van de kwaliteit en borgen van resultaten. De stappen van de PDCA-cyclus zijn daarin essentieel. Daar horen dus ook vaste evaluatiemomenten bij. Denk aan een jaarlijks tevredenheidsonderzoek onder leerlingen, ouders en medewerkers, een tweejaarlijkse collegiale visitatie en een halfjaarlijkse ronde van lesbezoeken.
- ✓ Bij het kwaliteitszorgsysteem hoort een geactualiseerd jaarplan. De jaarlijkse evaluatiemomenten zijn opgenomen in een evaluatieagenda en in het jaarplan wordt de voortgang vermeld.
- ✓ Beleg de verantwoordelijkheid voor doorlopende kwaliteitsontwikkeling niet bij een persoon, maar maak hiervan een speerpunt in elk volgend jaarplan en beschrijf daarbij helder wat er verwacht wordt van elke functiegroep (ook mentoren, sectievoorzitters, OOP).

Colofon

Verbeter de kwaliteit in 6 stappen.

Een concrete aanpak voor scholen om onderwijsopbrengsten en -processen te verbeteren

is een uitgave van



Een project in opdracht van
het ministerie van OCW **b&t**

Krijn Taconiskade 418, 1087 HW Amsterdam

088 20 51 6 36

contact@projectlerenverbeteren.nl

www.projectlerenverbeteren.nl

Deze uitgave is een geheel herziene versie van het stappenplan 'Kwaliteit verbeteren in zes stappen' dat eerder verscheen op de website van Leren verbeteren.

© 2024 Leren verbeteren

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, of op weke manier dan ook, zonder voorafgaande toestemming van Leren verbeteren.