

L-v-o Heuvelland

Sophianum



Stella Maris
College

LVO HEUVELLAND
Sg Sophianum
Stella Maris College

BELEIDSPLAN KWALITEITSZORG

Inhoudsopgave

INLEIDING.....	1
Voortdurend onderweg naar beter: verantwoording, kwaliteitsbewustzijn en kwaliteitszorg	1
Ambitie.....	1
Betekenis voor onze leerlingen en ouders.....	3
Betekenis voor onze medewerkers	3
Betekenis voor onze ondersteunende processen	3
KWALITEITZORG CLUSTER LVO HEUVELLAND.....	4
Doelen.....	4
Kenmerken	4
Interne en externe beoordeling	4
Het INK-model : managementmodel Nederlandse Kwaliteit	5
Zelfevaluatie volgens het toezichtkader van inspectie.....	9
Relatie tussen het INK-model en het inspectie toezichtkader	9
INRICHTING VAN HET KWALITEITSSYSTEEM CLUSTER HEUVELLAND	11
1. Doelen stellen: Het Schoolplan	11
2. Verbeterplannen: de locatiebeleidsplannen en de jaarplannen van de stafdiensten ..	11
3. Evaluatie, metingen en bijgestelde verbeterplannen	11
4. Rapportage en verantwoording, jaarverslagen en zelfevaluatierapporten	12
• Schoolgids	12
• Jaarverslag Vensters voor Verantwoording	12
• Zelfevaluatierapport.....	13
VOORSTEL KWALITEITZORGCYCLUS CLUSTER HEUVELLAND.....	14
De jaarlijkse cyclus:	14
Voorstel zelfevaluatietraject.....	14
DE ORGANISATIE VAN HET KWALITEITSBELEID CLUSTER HEUVELLAND	15
Taken en verantwoordelijkheden op het gebied van de kwaliteitszorg	15
De Centrale Directie	15
De locatiedirecteur.....	15
De teamleider	15
Het teamlid.....	15
De docent als lid van een vaksectie of vakgroep (groep van verwante vakken c.q. leergebied)	19
De staf- en ondersteunende diensten : administratie, financiën, personeelszaken, ICT , conciërgerie, receptie, catering	19
De beleidsmedewerker kwaliteitszorg c.q. werkgroep kwaliteitszorg	19
Meetinstrumenten.....	20
Monitoring tevredenheidsonderzoek.....	20
Monitoring kwantitatieve gegevens.....	20
Monitoring kwantitatieve gegevens, het kwaliteitsdomein opbrengsten inspectiekader en opbrengsten analyse.....	21
Monitoring medewerkers	21
Leden werkgroep Kwaliteitszorg	21

INLEIDING

Voortdurend onderweg naar beter: verantwoording, kwaliteitsbewustzijn en kwaliteitszorg

De wereld rondom verandert voortdurend en ingrijpend, waardoor iedereen en dus ook schoolorganisaties die er deel van uitmaken zich continu aan deze nieuwe omstandigheden moeten aanpassen willen zij hun rol of missie blijven vervullen. Sterker nog, organisaties die zich niet kunnen heroriënteren als een antwoord op de gepercipieerde veranderingen zijn wellicht gedoemd tot falen. Doelgericht sturen is en blijft dan ook de cruciale opdracht van de centrale directie. Permanente aandacht voor de missie van de schoolorganisatie is daarbij cruciaal. Bovendien vereist het een explicitering van de doelstellingen. Een schoolorganisatie kan immers onmogelijk haar strategie ten uitvoer brengen zonder dat we ze duidelijk kunnen beschrijven en communiceren. In een maatschappij die voortdurend in beweging is, is het voor scholen essentieel om open te staan voor de veranderingen en daar samen met andere in dialoog een goede weg in te vinden. Verwachtingen zijn op dit moment anders dan in het verleden en zullen in de nabije toekomst anders zijn dan vandaag. Verantwoording over doen en laten, naar binnen en naar buiten, kwaliteitsbewustzijn als kernvoorwaarde en een systeem van kwaliteitszorg vormen daarbij de bepalende factoren.

Ambitie

Kwaliteitsbewustzijn is een kernwaarde binnen het cluster Heuvelland. Wij vinden het belangrijk om verantwoording over de kwaliteit van ons onderwijs af te leggen aan leerlingen, ouders, schoolbestuur, de overheid en de samenleving. Wij zien dat als een vanzelfsprekendheid. Een belangrijke houding bij verantwoordt is dat je de bereidheid hebt om je eigen handelen ter discussie te stellen en hierop te reflecteren. Wij leggen verantwoording af over de realisatie van onze plannen en het rendement van ons onderwijs, de “buitenkant” van ons kwaliteit. Deze buitenkant geeft richting, duidelijkheid en zekerheid. We hebben met elkaar duidelijke afspraken gemaakt over wat er in onze scholen onder kwaliteit wordt verstaan, welke ambities er worden nagestreefd en hoe je samen werkt aan de verbetering van onze kwaliteit. Vanuit de resultaten evalueren we en stellen we, waar nodig, onze plannen bij. Binnen het onderwijsproces, de “binnenkant” van onze kwaliteit, wordt onze kwaliteit gemaakt. De docenten en onderwijsondersteuners geven hier betekenis aan onze plannen en ambities. Onze kwaliteit krijgt waarde omdat we er in slagen om tot een wederzijdse verbinding te komen tussen de buitenkant en de binnenkant. Om continu te kunnen ontwikkelen en verbeteren, vinden we regelmatige reflectie op ons eigen functioneren belangrijk een noodzakelijke voorwaarde. Door de kritische, professionele blik van collega's ontwikkelen we onze vaardigheden als docent, als ondersteuner, als leidinggevende.

Aanleiding

LVO is sinds 2013 in het bezit van een nieuwe beleidsvisie waarin de nadruk “meer dan ooit ligt op de corebusiness: de kwaliteit van het onderwijs”. Deze beleidsvisie bouwt voort op de basis die LVO in voorgaande jaren heeft gelegd op de kernpunten (1) uitstekend onderwijs, (2) onderscheidend werkgever- en werknemerschap en (3) onderwijs in de maatschappij. De beleidsvisie straalt een bestuur met ambitie uit, met het vizier gericht op de toekomst: onderwijs en werkgever- en werknemerschap dat nog meer aansluit op de behoeften van de moderne samenleving en de specifieke kenmerken van en ontwikkelingen in de regio. Met de Beleidsvisie LVO 2013-2017 is de gemeenschappelijke focus van LVO bepaald; een focus die tegelijk ruimte laat voor school specifieke inkleuring.

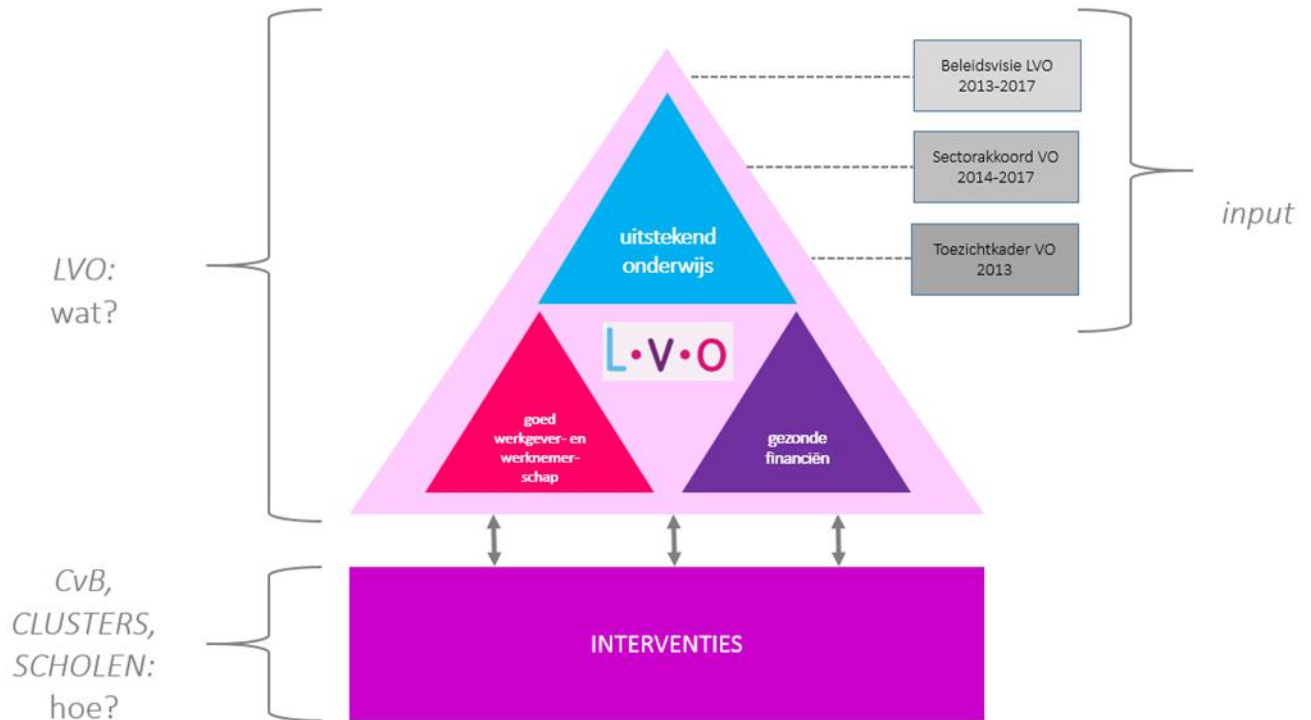
Om uitvoering te geven aan de beleidsvisie is het noodzakelijk dat de doelstellingen nader worden geconcretiseerd en waar mogelijk meetbaar en volgbaar worden gemaakt en binnen LVO op het daartoe geëigende sturingsniveau (LVO-breed, cluster, school, team en medewerker) de interventies worden ontwikkeld en uitgevoerd die vereist zijn om de genoemde doelstellingen binnen de daarvoor gestelde termijnen te realiseren. We zijn hiermee na de vaststelling van de beleidsvisie direct van start gegaan, op elk van de genoemde niveaus, zoals onder andere blijkt uit de set indicatoren die is opgesteld als onderdeel van het MD-traject “Journey to leadership” en uit het programma “Investeren in Onderwijs en Ontwikkeling” (IOO). Het is echter van belang de concretisering en het meetbaar maken van de doelstellingen (het wat) af te ronden, zodat de interventies (het hoe) gericht kunnen worden ontwikkeld en uitgevoerd.

Een LVO-brede projectgroep heeft de opdracht gekregen om - in dialoog met het College van Bestuur - de beleidsvisie te vertalen naar een aantal LVO-brede indicatoren en een instrument te ontwerpen voor de monitoring van deze indicatoren. De projectgroep geeft in dit kader nadere invulling aan het wat; de relevante LVO-niveaus (LVO-breed, cluster, school, team en medewerker) zijn verantwoordelijk voor het hoe middels de interventies die zij plegen om het wat te bereiken.

Uitgangspunten monitoringinstrument

Voor het monitoringinstrument gelden de volgende uitgangspunten:

1. Het monitoringinstrument betreft een doorvertaling van de LVO-beleidsvisie naar het niveau van de school. Door gebruik te maken van eenduidige definities en eenzelfde minimale set van indicatoren zijn de resultaten desgewenst vergelijkbaar (tussen scholen, zodat we van elkaar kunnen leren) en optelbaar (naar het sturingsniveau van het cluster of LVO-breed).
2. Bij de doorvertaling van de LVO-beleidsvisie wordt waar mogelijk gebruik gemaakt van definities, indicatoren en streefwaarden van het Toezichtkader VO 2013 van de Inspectie en van het Sectorakkoord VO 2014-2017. Waar mogelijk wordt gebruik gemaakt van databronnen die in dit kader en ten behoeve van Vensters voor Verantwoording reeds zijn ingericht.
3. Het monitoringinstrument is in essentie een eenvoudige, gespecificeerde managementrapportage op basis van een integraler, te realiseren LVO-breed managementinformatiesysteem ten behoeve van beleidsmonitoring, kwaliteitszorg en (interne en externe) verantwoording. Daarmee is het een praktisch instrument ten behoeve van alle betrokken sturingsniveaus om met elkaar het gesprek aan te gaan over de gewenste en gerealiseerde ontwikkelingen van LVO, het cluster en de school (voor teams en individuele medewerkers worden afzonderlijke monitors ontwikkeld). Het monitoringinstrument geeft richting (wat) aan te ontwikkelen en uit te voeren interventies (hoe) en meet de outcomes van deze interventies.



Betekenis voor onze leerlingen en ouders

Leerlingen worden structureel betrokken bij het evalueren en ontwikkelen van de kwaliteit van lessen van individuele docenten.

Leerling tevredenheid en oudertevredenheid worden jaarlijks bij bepaalde groepen/afdelingen binnen de scholen van cluster LVO Heuvelland in kaart gebracht, met verbeterafspraken na analyse. Dit wordt meetbaar gemaakt d.m.v. enquêtes.

Betekenis voor onze medewerkers

Medewerkers voelen zich eigenaar van missie, visie en ambities en dragen deze uit. Alle leraren nemen structureel leerlingevaluatie af over de kwaliteit van de lessen. Medewerkertevredenheid wordt vanaf 2015 tweejaarlijks organisatie breed in kaart gebracht met verbeterafspraken na analyse.

Betekenis voor onze ondersteunende processen

Deelname aan Vensters voor Verantwoording.

Er is een overzicht op organisatieniveau beschikbaar met de meest essentiële indicatoren (KPI's).

OP gezette tijden wordt per school/locatie een externe audit afgenomen met als beoordelingskader:

1. De kwaliteit van ons onderwijs
2. De besturing en de organisatie
3. De schoolontwikkeling.

KWALITEITZORG CLUSTER LVO HEUVELLAND

Een adequaat en ondersteunend systeem van kwaliteitszorg brengt, ten dienste van het cluster LVO Heuvelland als totale entiteit en de vier locaties, door middel van een continu proces van zelfevaluatie, systematisch en cyclisch alle relevante kwaliteitsparameters in kaart en maakt ze bij alle betrokkenen bekend.

Doelen

1. Aansturen van een continu verbeterproces met als doel voldoen aan de in het Schoolplan geformuleerde kwaliteitseisen op alle terreinen.
2. Informereren van alle belanghebbenden over de gerealiseerde onderwijskwaliteit met als doel inzicht geven in en verantwoording afleggen over de door de scholen geleverde prestaties in vergelijking met andere soortgelijke scholen (benchmarking en benchlearning). Enerzijds wettelijke verplichting, anderzijds eigen behoefte; horizontale en verticale verantwoording:
 1. medewerkers
 2. leerlingen en ouders
 3. inspectie
 4. bestuur
3. Feedback krijgen op de wijze waarop de school de kwaliteit van haar onderwijs handhaaft en verbetert door het actief bevragen van alle klanten van de school.
 1. leerlingen
 2. ouders
 3. basisonderwijs
 4. vervolgonderwijs
 5. instellingen
 6. bedrijfsleven
 7. overheid
 8. onderwijzend personeel
 9. onderwijsondersteunend personeel

Kenmerken

Goede kwaliteitszorg:

1. is integraal: alle beleidsaspecten op de terreinen onderwijs, management, personeel, kwaliteitszorg worden in onderlinge samenhang beoordeeld. Kwaliteitszorg maakt een integraal onderdeel uit van de werkzaamheden van alle medewerkers.
2. is cyclisch: de pdca-cirkel van kwaliteitsverbetering van meten, analyseren, verbeteren en evalueren is onderdeel van de werkzaamheden van alle medewerkers.
3. is meetbaar: er worden meetbare opbrengsten gegenereerd aan de hand van specifieke beschrijvingen van de gewenste situatie, waarin gewenste resultaten, activiteiten of persoonlijk handelen en/of gedrag verwoord is.
4. is planmatig opgezet.
5. het primaire proces is het belangrijkste onderwerp; doelen voor de domeinen onderwijs en leren, toetsen, leerlingbegeleiding en zorg en het schoolklimaat vormen de hoofdmoot van de jaarlijkse verbeteringsactiviteiten.

Interne en externe beoordeling

Kwaliteitszorg heeft een interne en een externe component.

Zelfevaluatie is de basis van het interne kwaliteitszorgsysteem. Bij het inspectieonderzoek gaat het om de externe beoordeling van de kwaliteit van de school.

Het cluster LVO Heuvelland hanteert ook het INK (EFQM)-model als raamwerk om kwaliteitszorg in te richten. Binnen dit model is het toezichtskader van de Inspectie van het Onderwijs, zoals vastgelegd in de WOT (Wet op het Onderwijstoezicht), het referentiekader voor de beoordeling van de kwaliteit van het primaire proces. Het uitgangspunt van het proportioneel inspectietoezicht is dat een school voor voortgezet onderwijs zelf systematisch de kwaliteit van haar onderwijs bewaakt en maatregelen neemt om kwaliteit te behouden en te verbeteren.

Het INK-model : managementmodel Nederlandse Kwaliteit

Een systeem van kwaliteitsbeleid is geen doel op zich. Integendeel, het systeem is slechts een middel om een doel (de borging en verhoging van de kwaliteit) te bereiken.

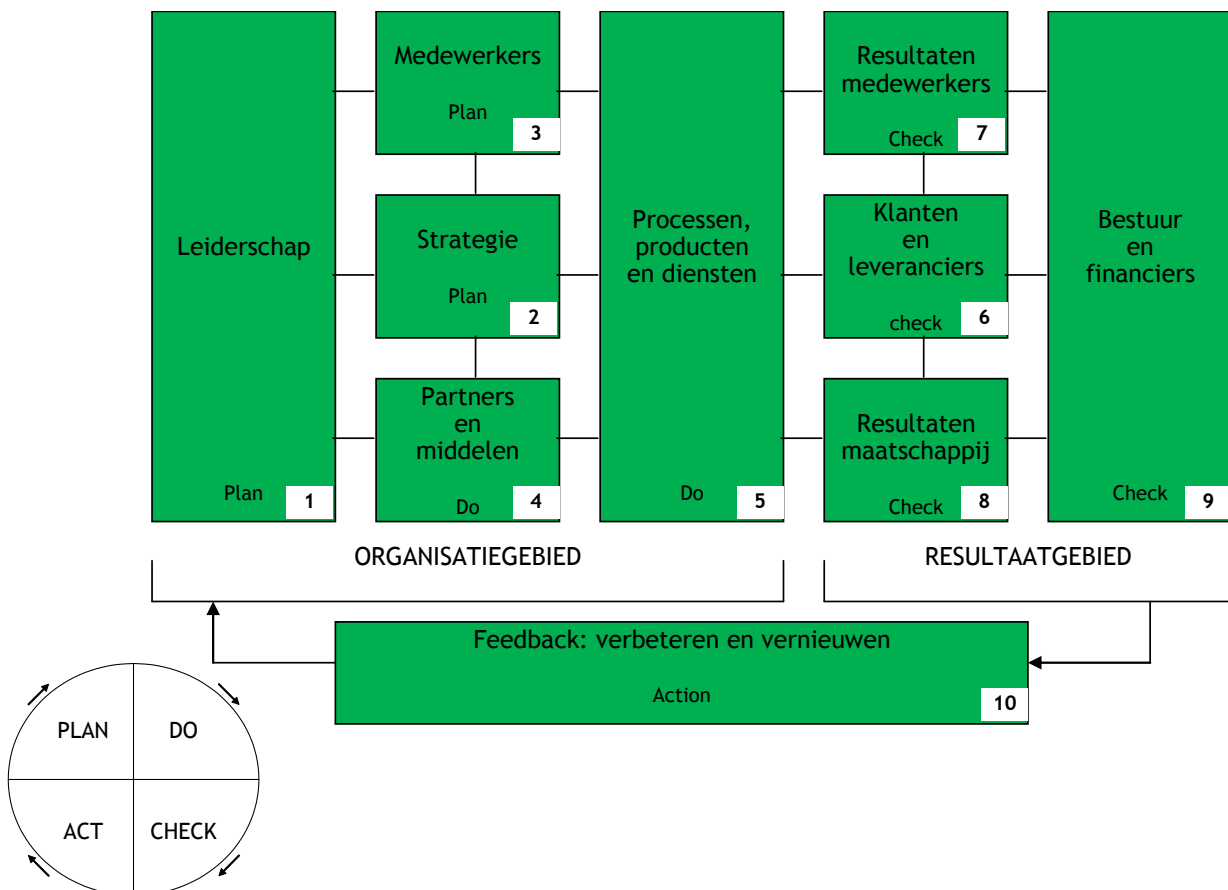
Kwaliteitsbeleid dient onderdeel te zijn van het totale beleid.

Er is sprake van *integraal* kwaliteitsbeleid als in het kwaliteitsbeleid de samenhang tussen de verschillende beleidsterreinen zichtbaar wordt gemaakt.

Om dit duidelijk te maken, hanteren we het INK-model als referentiekader. Dit model gebruiken we als school ook als basis voor onder andere de schooljaarplannen, waarin de verschillende onderdelen ook terug te vinden zijn. Het model onderscheidt in een organisatie 10 aandachtsgebieden. Vanuit gemeten resultaten kan de school verbeteren en vernieuwen volgens het cyclisch model plan-do-check-act.

Het model ziet er schematisch als volgt uit:

Figuren: PDCA-cyclus en het INK-model



Het INK-model bestaat in totaal uit 9 gebieden, waarvan:

- Vijf gebieden betreffen de organisatie van een school: leiderschap, strategie en beleid, management van medewerkers, middelen en processen
- Vier gebieden betreffen de resultaten van een school: tevredenheid van klanten (leerlingen en ouders) en leveranciers (basisscholen), medewerkers, de maatschappij (vervolgonderwijs, werkgevers), bestuur en financiers (overheid, gemeenten)

Vervolgens wordt een score berekend die bij de organisatiegebieden wordt uitgedrukt in ontwikkelingsfasen (1-5) en bij de resultaatgebieden in kwaliteitsniveaus (1-5). Zodoende ontstaat een ontwikkelingsprofiel van de school waarin niet alleen een stand van zaken wordt weergegeven maar ook een perspectief voor verbetering. De uitslag hiervan is de basis voor de bijstelling van het schoolplan, dat eveneens een vierjarige cyclus kent.

INK onderscheidt **vijf fasen** van ontwikkeling (activiteiten georiënteerd, proces georiënteerd, systeem georiënteerd, extern georiënteerd en uitmuntendheid) voor een organisatie. Deze fasen geven een indicatie van het kwaliteitsniveau en bieden inspiratie op welke punten de scholengemeenschap meer kwaliteit kan bereiken.

Fase 1: activiteiten georiënteerd

- De voorwaarden en processen vinden ad hoc plaats. Met ad hoc optreden bedoelen we onder andere het inspelen op klachten en recente gebeurtenissen.
- Elk individu tracht zijn werk zo goed mogelijk te doen.
- Professionele vaardigheden worden gewaardeerd en ondersteund met nascholing.
- Het cluster LVO Heuvelland zal trachten de eventuele klachten op te lossen.
- Het cluster LVO Heuvelland heeft oog voor duurzaamheid en innovatie op het niveau van de activiteiten.

Fase 2: proces georiënteerd

- Alle voorwaarden en processen worden gekoppeld aan de doelen van het cluster LVO Heuvelland.
- Er is ook controle van de primaire processen. Met 'primaire processen' bedoelen we hier zeer specifiek het onderwijsleerproces en het opvoedingsproces, dis is het geheel van interacties tussen 'de personeelsleden' [de leraar / het lid van het ondersteunend personeel] en 'de leerling'. Dat gebeurt in het rechtstreeks contact in de klas/ op de werkplaats, maar ook bij projecten, bij een mentorles/contact, bij het schoolcabaret, bij leerlingbegeleiding, bij schoolexcursies, bij maatschappelijke stages...
- De verschillende processtappen worden onderkend. De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van individuen zijn duidelijk.
- Er worden prestatie indicatoren en perceptiemetingen gebruikt om het cluster LVO Heuvelland te managen.
- Bijsturing van processen, producten en diensten gebeurt op basis van afwijkingen van de norm.

Fase 3: systeem georiënteerd

- Met allen interne belanghebbenden wordt de volledige PDCA-cyclus voor de voorwaarden en processen doorlopen.
- Alle niveaus van het cluster LVO Heuvelland werken voortdurend en systematisch aan het verbeteren van de organisatie als geheel.
- De PDCA-systematiek wordt consequent toegepast op alle processen.
- Klantgerichtheid bepaalt het beleid.
- Het cluster LVO Heuvelland anticipeert systematisch op mogelijke problemen en bouwt vooraf de aanpak ervan in.

Fase 4: extern georiënteerd

- Het cluster LVO Heuvelland maakt voor het doorlopen van de volledige PDCA-cyclus ook gebruik van de knowhow en mening van haar externe belanghebbenden.
- Het cluster LVO Heuvelland heeft als doel om met externe partners de maximale toegevoegde waarde te creëren.
- Innovatie neemt een belangrijke plaats in.

Fase 5: uitmuntendheid

- Er is sprake van uitmuntendheid in relatie tot andere excellent externen.
- Men focust zich om aan de top te staan in het segment waarin men opereert en waarin men zich bewust en doordacht positioneert.
- Op basis van de lange termijnvisie worden sommige activiteiten beëindigd en andere opgestart.
- De voortdurende organisatorische ontwikkeling volgt de steeds veranderende samenleving.
- Het cluster LVO Heuvelland vormt een samenwerkingsverband met de partners uit de keten.
- Het cluster LVO Heuvelland positioneert zich aan de top na vergelijking met en/of via partnerschap met andere excellente organisaties.

Om de resultaten¹ die we in het cluster LVO Heuvelland beogen te bereiken zijn vijf condities en processen² bepalend. Het cluster LVO Heuvelland cyclisch hanteert, zet de informatie van de resultaatgebieden in om de (nieuwe) strategische doelen van de organisatie te bepalen.

In de resultaatgebieden worden de vijf fasen opgedeeld in gegevens, trends, doelen benchmarking en uitmuntendheid. Voor elk van de vijf fasen van de resultaatgebieden bundelt het cluster LVO Heuvelland gegevens op basis van perceptiemetingen en presentatie indicatoren, volgens de adagium 'meten is wegen hoe goed je bezig bent'. Een cluster die zich voor wat de resultaatgebieden betreft in de eerste fase bevindt, verzamelt losse resultaten op basis van perceptiemetingen en prestatie indicatoren. In de tweede fase vergelijkt ze op basis van alle verzamelde gegevens trends over de jaren heen. In de derde fase koppelt het cluster de resultaten die ze over de jaren heen verzameld en vergeleken heeft systematisch terug naar de geformuleerde doelstellingen. In de vierde fase doet het cluster aan benchmarking door haar terugkoppeling van de verzamelde gegevens en trend op de vooropgestelde doelen te vergelijken met deze van andere clusters en organisaties. Een cluster zal zich in fase vijf bevinden voor wat de resultaten betreft indien ze zich willen meten met andere excellente organisaties.

¹ Aandachtsgebied [6] Klanten en leveranciers, [7] Resultaten medewerkers, [8] Resultaten maatschappij, [9] Bestuur en financiers.

² Aandachtsgebied [1] Leiderschap, [2] Strategie, [3] Medewerkers, [4] Partners en middelen, [5] Processen, producten en diensten.

Fase 1 Activiteiten georiënteerd	Fase 2 Proces georiënteerd	Fase 3 Systeem georiënteerd	Fase 4 Extern georiënteerd	Fase 5 Uitmuntendheid						
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Elke school of vestiging van het cluster neemt ad hoc ³ initiatieven op het niveau van het cluster.	Sommige scholen of vestigingen denken en handelen in de richting van de doelen van het cluster. Er zijn afspraken tussen een aantal scholen of vestigingen van het cluster.	Alle scholen of vestigingen van het cluster werken samen aan de doelen van het cluster. Ze trekken aan hetzelfde zeel, in dezelfde richting. Het cluster realiseert cyclisch de hele PDCA met alle interne belanghebbenden ⁴ . Het cluster betreft alle interne belanghebbenden bij het beleid. Zij hebben een stem in het kapittel. Zij worden gehoord.	Het cluster betreft systematisch andere clusters of organisaties in haar beleid. Het cluster vergelijkt zichzelf met andere clusters of organisaties.	Het cluster betreft systematisch andere excellente clusters of organisaties in haar beleid. Het cluster vergelijkt zichzelf met andere excellente clusters of organisaties.						
De scholen van het cluster nemen ad hoc beslissingen op het niveau van het cluster.	Een aantal scholen van het cluster neemt systematisch beslissingen op het niveau van het cluster op korte termijn.	Het cluster neemt beslissingen op middellange termijn.	Het cluster neemt beslissingen op middellange termijn in samenspraak met externe belanghebbenden ⁵ .	Het cluster heeft een langetermijn-beleid ⁶ met toonaangevende aandacht voor duurzaamheid ⁷ .						
Het cluster verzamelt losse resultaten op basis van perceptie-metingen en prestatie indicatoren.	Het cluster vergelijkt, op basis van alle verzamelde gegevens, trends over de jaren heen.	Het cluster koppelt de resultaten die ze over de jaren heen verzamelt en vergelijkt, systematisch terug naar de geformuleerde doelstellingen.	Het cluster vergelijkt haar terugkoppeling van de verzamelde gegevens en trends op de vooropgestelde doelen met deze van andere clusters of organisaties.	Het cluster kan zich voor wat de resultaten betreft meten met andere excellente clusters of organisaties.						

³ 'Ad hoc optreden' is het onder andere inspelen op klachten, recente gebeurtenissen en 'brandjes blussen'.

⁴ 'Belanghebbenden' zijn personen, groepen of organisaties die direct of indirect belang of interesse hebben in het cluster omdat ze het cluster kunnen beïnvloeden of erdoor kunnen worden beïnvloed. Voorbeelden van **interne belanghebbenden** van een cluster zijn interne klanten (medewerkers of groepen van medewerkers en leerlingen) en bestuurders.

⁵ 'Belanghebbenden' zijn personen, groepen of organisaties die direct of indirect belang of interesse hebben in het cluster omdat ze het cluster kunnen beïnvloeden of erdoor kunnen worden beïnvloed. Voorbeelden van **externe belanghebbenden** van een cluster zijn eigenaars, oprichters, externe klanten (zoals arbeidsmarkt en vervolgonderwijs), leveranciers, partners, overheidsinstellingen, koepels en vertegenwoordigers van de gemeenschap of de maatschappij.

⁶ De lange termijn overspant concreet 5 à 10 jaar.

⁷ **Duurzaamheid** omvat op elk gebied 'de zorg voor morgen'.

Evaluatie volgens het toezichtkader van inspectie

Voor het beoordelen van de kwaliteit van de school zijn door de inspectie indicatoren geformuleerd, ondergebracht in 15 kwaliteitsaspecten en vier aspecten bestuurlijke kwaliteitszorg in drie domeinen: opbrengsten, onderwijsproces, onderwijsprocescondities. Per indicator wordt beoordeeld of de school hierop een zwak, onvoldoende, voldoende, of goed scoort. De domeinen zijn op hun beurt ingedeeld naar indicatoren. Het oordeel van de inspectie over een indicator komt tot stand door weging van de oordelen over de aandachtspunten van dat onderwerp. Voor een positief totaal oordeel moet het oordeel over elk kwaliteitsaspect tenminste voldoende zijn.

1. 3 domeinen: opbrengsten, onderwijsproces en condities.
kwaliteitszorg = het systeem van kwaliteitszorg, gericht op het cyclisch proces van kwaliteitsverbetering en borging
2. het beheersen van de primaire processen:
19 kwaliteitsaspecten met als thema's,
leeropbrengsten, sociale opbrengsten, aanbod onderwijstijd, schoolklimaat, didactisch handelen, ondersteuning en begeleiding, kwaliteitszorg, professionele ruimte, bestuurlijke kwaliteitszorg.

Ieder aspect wordt beoordeeld aan de hand van indicatoren, en de daarvan afgeleide aandachtspunten.

Het cluster dient ten behoeve van de evaluaties op de kwaliteitsaspecten Toetsing, Onderwijsleerproces, zorg en begeleiding en Schoolklimaat een eigen instrumentarium te ontwikkelen, waarmee de docenten in secties en teams deelnemen aan het evaluatieproces en er een cultuur ontstaat waarin het normaal is om verantwoording af te leggen over het eigen werk en de behaalde resultaten.

Relatie tussen het INK-model en het inspectie toezichtkader

Zes van de acht kwaliteitsaspecten die de Inspectie onderscheidt sluiten goed aan bij het INK-gebied "management van processen". Het aspect "opbrengsten" heeft betrekking op het INK-gebied "klanten & leveranciers" en het aspect "kwaliteitszorg" op het hele INK-model.

De domeinen, kwaliteitsaspecten en indicatoren van de WOT dienen als referentiekader voor de jaarlijkse evaluatie van het primaire proces en de voornaamste ondersteunende processen.

INK-managementmodel versus Toezichtkader Inspectie	
INK-managementmodel	Toezichtkader
Aandachtsgebieden	Domeinen en kwaliteitsaspecten
Leiderschap	Zorg voor kwaliteit <ul style="list-style-type: none"> • Kwaliteitszorg
Strategie	Zorg voor kwaliteit <ul style="list-style-type: none"> • Kwaliteitszorg
Medewerkers	Professionele ruimte leraarschap
Partners en middelen	Bestuurlijke kwaliteitszorg
Processen, producten en diensten	Zorg voor kwaliteit <ul style="list-style-type: none"> • Kwaliteitszorg • Toetsing Onderwijs en leren <ul style="list-style-type: none"> • Leerstofaanbod • Tijd • Onderwijsleerproces • Schoolklimaat • Zorg en begeleiding
Klanten en leveranciers	Opbrengsten <ul style="list-style-type: none"> • Opbrengsten
Resultaten medewerkers	Opbrengsten
Resultaten maatschappij	Opbrengsten
Bestuur en financiers	Financiële continuïteit/bestuurlijke kwaliteitszorg

Een combinatie van het INK-model en het toezichtkader van de Inspectie.

Relatie toezichtkader Inspectie en INK-managementmodel			
	INK-gebied 5 Processen, producten en diensten	INK-gebied 6 en 9 Klanten en leveranciers Bestuur en financiers	INK-model totaal
Kwaliteitsaspecten Inspectie	Toetsing	Opbrengsten	Kwaliteitszorg
	Leerstofaanbod		
	Tijd		
	Onderwijsleerproces		
	Schoolklimaat		
	Zorg en begeleiding		

INRICHTING VAN HET KWALITEITSSYSTEEM CLUSTER HEUVELLAND

1. Doelen stellen: Het Schoolplan

De missie en visie uit het strategisch beleidsplan en het schoolplan zijn de uitgangspunten van het beleid tot handhaving en verbetering van de kwaliteit van ons onderwijs.

Het Schoolplan en het strategisch beleidsplan (koerswijzer) vormen het kwaliteitskader, dat is afgestemd op enerzijds de onderwerpen, kwaliteitsaspecten en criteria van het inspectiekader en anderzijds het binnen het Stella Maris College en SG Sophianum geformuleerde onderwijsbeleid in termen van kwaliteitseisen en streefdoelen.

Het schooljaarplan speelt een cruciale rol in de zorg voor kwaliteit. Het Stella Maris College en SG Sophianum zullen een visie op onderwijs en zorg en begeleiding moeten formuleren en deze als uitgangspunt nemen voor het beleid.

Er zal in het schoolplan aandacht moeten zijn voor kwaliteitszorg voor alle aandachtsgebieden onderwijsbeleid, zorgbeleid, personeelsbeleid, ondersteunende diensten, administratieve organisatie, ICT en de voor de inzet van gegevenssystemen en de wijze waarop de school wil meten of haar beleidsdoelen worden bereikt.

De vier relatief zelfstandige locaties stellen binnen de gedecentraliseerde organisatiestructuur jaarlijks hun eigen kwaliteitsdoelen, die binnen de kaders van het Schoolplan recht doen aan de locatiedoelstellingen:

- handhaving c.q. creëren van kleinschaligheid en herkenbaarheid,
- aandacht voor de eigen cultuur/kleur van de locaties,
- rekening houden met de leerling populatie,
- oog voor doorgaande leerlijnen en zorgstructuur binnen de hele school.

2. Verbeterplannen: de locatiebeleidsplannen en de jaarplannen van de stafdiensten

Vanuit het strategisch beleid komen de jaarplannen tot stand:

1. van de vier locaties, de locatiebeleidsplannen (LBP) De LBP's geven voor elk van de drie locatie aan welke verbeterpunten gepland zijn om aan te pakken in het schooljaar. Deze punten zijn SMART omschreven, zodat aan het eind van het jaar de resultaten gemeten kunnen worden bij de evaluatie van de jaarplannen
2. van de stafdiensten op centraal niveau:
 - financiën en beheer
 - ICT en (leerlingen)administratie
 - personeelszaken en arbo
 - PR en marketing
 - kwaliteitszorg

3. Evaluatie, metingen en bijgestelde verbeterplannen

Tenminste op nog nader te bepalen momenten in de jaarlijkse cyclus van het cluster worden per locatie verbeterplannen geformuleerd en uitgevoerd, per team, per sectie, per jaarlaag.

De evaluatie van de locatiebeleidsplannen en de centrale jaarplannen maakt het mogelijk om te meten of alle activiteiten zijn uitgevoerd en of de gewenste resultaten zijn behaald. Halverwege de jaarlijkse cyclus worden.

Schoolplan en Locatiebeleidsplannen herijkt op basis van de tussenevaluaties.

Verbeteractiviteiten krijgen een plaats in de jaarlijks op te stellen activiteitenplannen. Zij zijn gericht op SMART geformuleerde doelen: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden.

In het Schoolplan is vastgelegd met welke frequentie op de verschillende onderwerpen, criteria en kwaliteitsaspecten van het inspectiekader herijking van documenten of zelfevaluaties plaats vinden. Een basisset van vragenlijsten voor periodieke evaluaties

onder leerlingen, oud-leerlingen, ouders en docenten is wordt gedaan vanuit kwaliteitsscholen.

4. Rapportage en verantwoording, jaarverslagen en zelfevaluatie-rapporten

Tenminste op drie momenten in de jaarlijkse cyclus worden per locatie verbeterplannen geformuleerd en uitgevoerd en is er overleg met Centrale directie.

- ***Schoolgids***

De schoolgids is een jaarlijks informatief document ten behoeve van ouders en leerlingen, waarin de school de werkwijze voor het komend jaar beschrijft en rapporteert over de bereikte resultaten. Via de schoolgids hebben ouders de mogelijkheid om invloed uit te oefenen op de kwaliteit van het onderwijs. De schoolgids wordt ieder jaar vastgesteld, behoeft de instemming van de gehele medezeggenschapsraad en wordt toegezonden aan de inspectie en het bestuur.

- ***Jaarverslag rendementen***

Kwaliteitszorg is onderdeel van de Planning en Control Cyclus. Daartoe worden in de locatiebeleidsplannen, naast de verbeterplannen per locatie streefgetallen opgenomen met betrekking tot de kwantitatieve gegevens. Het betreft gegevens over de instroom, de doorstroming en de uitstroom van leerlingen. De gegevens zijn te verdelen in overgangs- en examenresultaten, de positie van leerlingen in het 3e jaar ten opzichte van het basisschooladvies, cohortanalyses, en de uitkomsten van de onderzoeken naar leerling- ouder- en medewerkerstevredenheid.

- ***Vensters voorverantwoording***

IN het sectorakkoord is afgesproken om de horizontale verantwoording de komende jaren verder te versterken. De VO-raad heeft daarnaast afgesproken dat, naarmate dit op scholen leidt tot duurzame en door inspectie gevalideerde kwaliteitsborging,, de inspectie het verticale toezicht op scholen vermindert. Jaarlijks worden vanuit vensters voor verantwoording gegevens gegenereerd. Ook is duidelijk via de website alle informatie zichtbaar aangaande kwaliteitszorg

- ***Management magisterplatform en dashboard Libelle voor de temleider***

De MMP rendementen bieden inzage in relevante stuur- en verantwoordingsinformatie over het primair proces, het onderwijs. Maandelijks wordt hiervan een uitdraai gemaakt.

- ***Beleidsmonitor/Balance scorekaart BSC***

In haar huidige gedaante kan de BSC gedefinieerd worden als een zorgvuldig geselecteerd geheel van kritische succesfactoren en performantie indicatoren afgeleid uit de strategie van het cluster Heuvelland. Het wordt in de organisatie verder uitgewerkt niet enkel als een meetsysteem maar eveneens als een strategisch managementsysteem. De belangrijkste indicatoren die hier worden uitgewerkt zijn:

- Goed onderwijs;
- Goed werkgever en werknemerschap;
- Gezoende financiën.

Per kwartaal worden de cijfers bijgewerkt en besproken met de centrale directie waarbij streefwaarden zullen worden geformuleerd.

- **Zelfevaluatie**

Het streven is om in het schooljaar 2016-2017 te starten met een 4 jaarlijkse cyclus van een zelfevaluatie volgens het INK-model.

Eenmaal per vier jaar wordt, ter voorbereiding en ter afsluiting van een vierjaren PDCA-cyclus een uitgebreid zelfevaluatie rapport opgesteld dat bestaat uit:

- de zelfevaluatie rapporten van de locaties en de stafdiensten
- de uitslag van de INK-positiebepaling en de Kwaliteitsmatrix volgens de WOT
- de evaluatie van het schoolplan
- De jaarlijks verslaglegging en analyse van de cijfermatige resultaten wordt hier in opgenomen.

- **Benchmarking**

1. Het vergelijken van de eigen processen en prestaties met die van de andere locaties;
2. Het analyseren van de verschillen tussen de diverse processen en prestaties door te proberen te begrijpen waarom deze worden toegepast;
3. Het verbeteren daarvan aan de hand van de informatie verworven tijdens het proces.

KWALITEITZORGCYCLUS CLUSTER HEUVELLAND

De jaarlijkse cyclus:

1. Begin jaar: doelen en verbeterplannen bij alle belanghebbenden bekendmaken: locatiebeleidsplannen en jaarplannen (van stafdiensten) op basis van het schoolplan, de onderwijsvisie en het strategisch beleidsplan
2. Tijdens schooljaar: uitvoeren verbeteracties, evalueren voortgang en (tussen)resultaten van projecten en verbeteracties.
3. Eind schooljaar: rapportage van evaluaties en resultaten in schoolgids en jaarverslag. Eventueel op grond daarvan bijstellen van verbeterplannen. Doelen stellen en verbeterplannen maken op basis van het schoolplan, de onderwijsvisie en het strategisch beleidsplan
4. Begin jaar: bekendmaken van rendementsgegevens en de doelen en verbeterplannen in teams op basis van het schoolplan, de onderwijsvisie en het strategisch beleidsplan. Activiteitenplannen secties.

Voorstel zelfevaluatie traject te starten in schooljaar 2016-2017

- Jaar 1: Periodiek kwaliteitsonderzoek (PKO), onderzoek en beoordeling door de inspectie. Vertaling van de uitkomsten naar het schoolplan en daarvan afgeleid de locatiebeleidsplannen en waar van toepassing de jaarplannen van de stafdiensten.
- Jaar 2: uitvoeren van de verbeteracties uit de jaarplannen; tussentijdse zelfevaluatie op locatieniveau op onderdelen van het inspectiekader. Einde jaar 2: actualisering schoolplan, bijstellen locatiebeleidsplannen.
- Jaar 3: uitvoeren verbeterplannen, tussentijdse zelfevaluatie op locatieniveau op onderdelen van het inspectiekader, bijstelling locatieplannen, eventueel collegiale visitatie
- Jaar 4: uitvoeren verbeterplannen, zelfevaluatie rapport opstellen volgens inspectiekader ter voorbereiding PKO, bijstelling schoolplan, etc.

DE ORGANISATIE VAN HET KWALITEITSBELEID CLUSTER HEUVELLAND

Taken en verantwoordelijkheden op het gebied van de kwaliteitszorg

De Centrale Directie

- is eindverantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs
- legt verantwoording af over het gevoerde beleid op het gebied van de kwaliteitszorg en de resultaten van de school aan de inspectie en het bestuur
- zorgt voor afstemming van de kwaliteitszorgactiviteiten binnen de school en met de andere scholen binnen de Alliantie
- bewaakt de kwaliteit van het primaire proces en de ondersteunende processen volgens de indicatoren van het INK-model, de WOT en Vensters voor Verantwoording

De locatiedirecteur

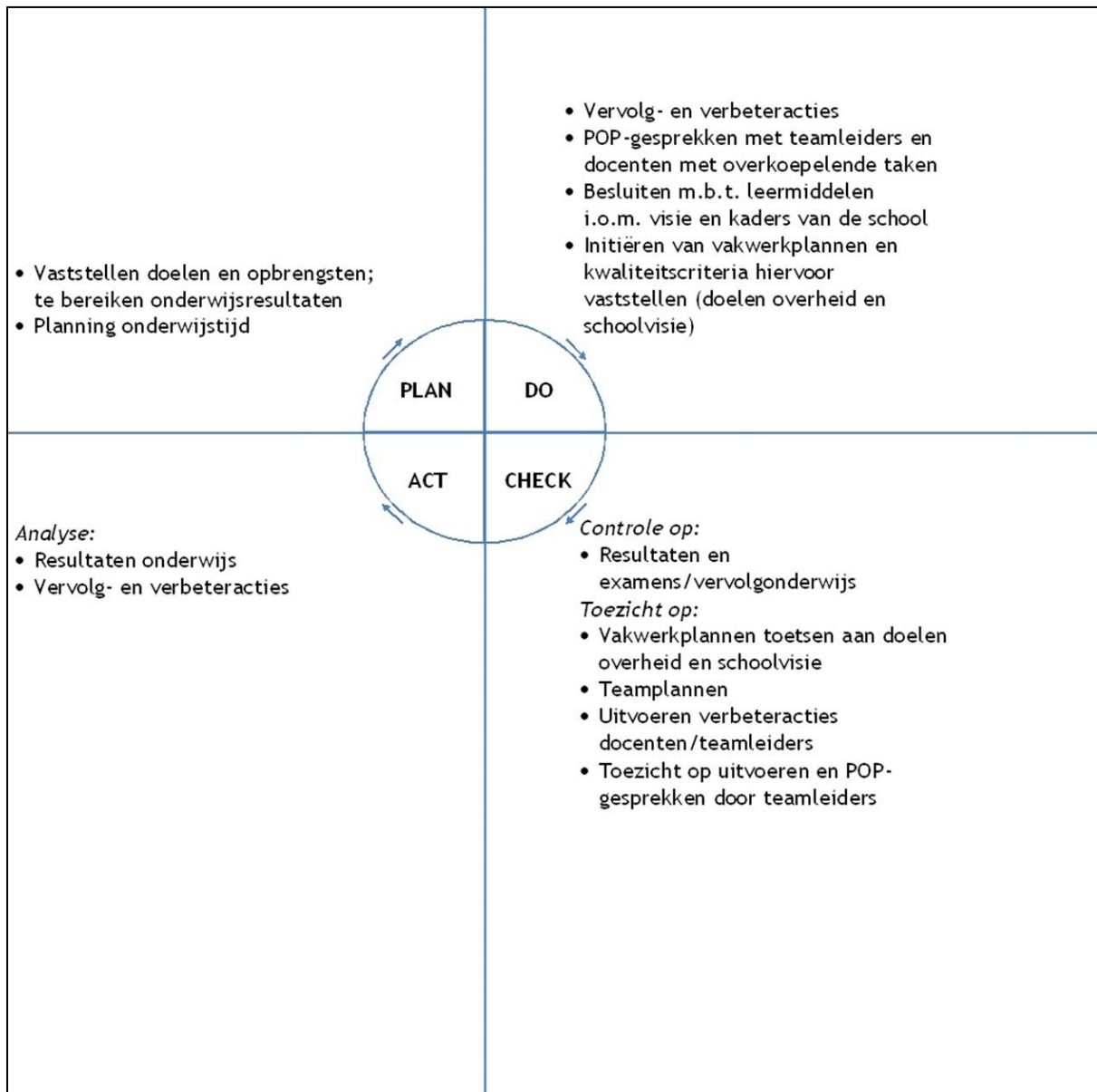
- zorgt voor afstemming van de kwaliteitszorgactiviteiten binnen de locatie, met de andere locaties en binnen de school als geheel
- bewaakt de kwaliteit van het onderwijsleerproces van zijn locatie v.w.b. pedagogisch klimaat en didactisch handelen volgens de indicatoren van de WOT
- waarborgt doorlopende leerlijnen en de kwaliteit van zorg en begeleiding op de locatie
- betreft leerlingen en ouders bij de bevindingen en analyses van kwaliteitsonderzoeken
- bewaakt de kwaliteit van de ondersteunende processen van zijn locatie

De teamleider

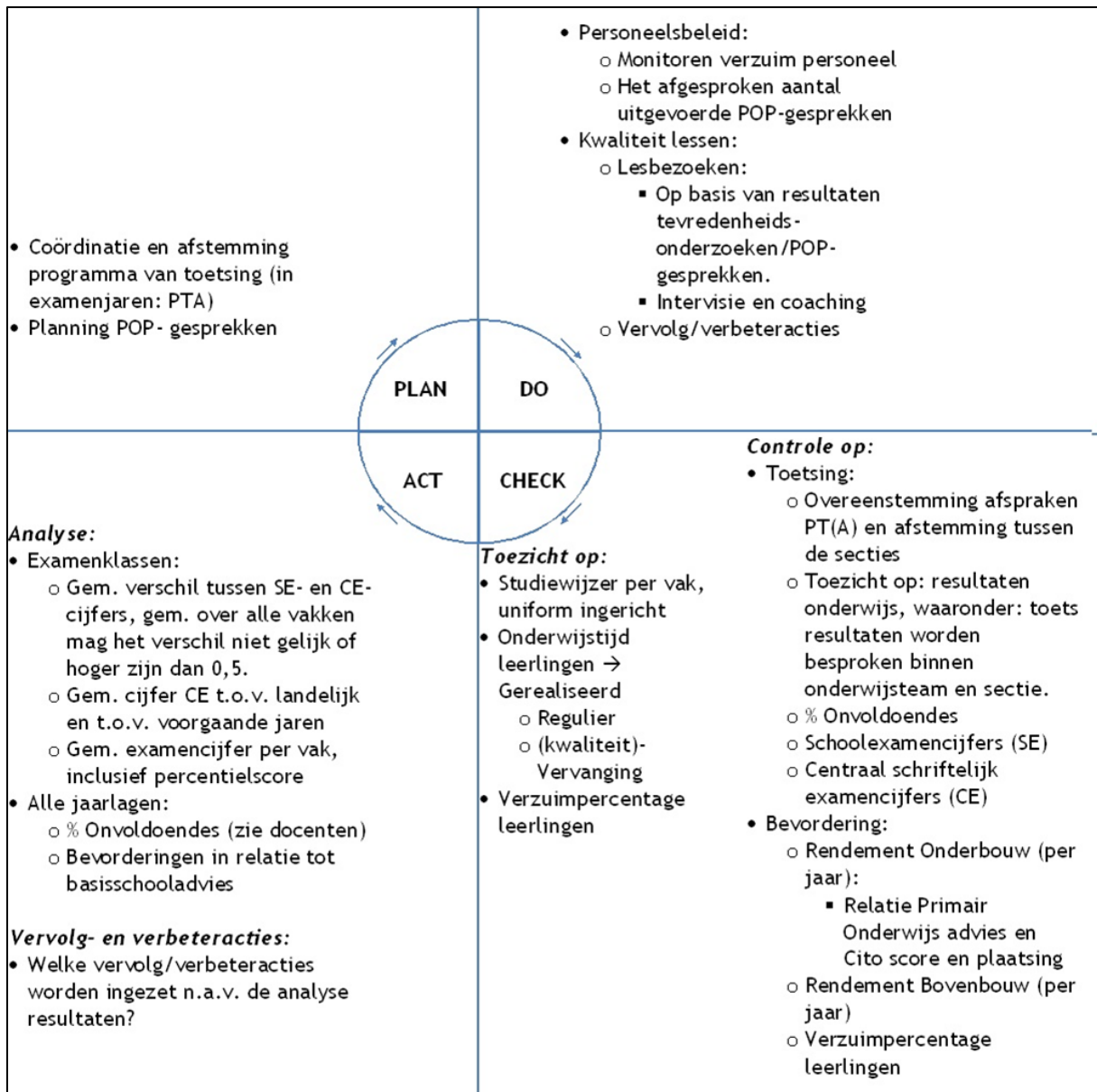
- zorgt voor afstemming van de kwaliteitszorgactiviteiten met de aanpalende teams en de locatie als geheel - bewaakt de kwaliteit van het onderwijsleerproces van zijn kernteam v.w.b. pedagogisch klimaat en didactisch handelen volgens de indicatoren van de WOT en Vensters voor Verantwoording
- waarborgt doorlopende leerlijnen en de kwaliteit van zorg en begeleiding
- betreft leerlingen bij de bevindingen en analyses van kwaliteitsonderzoeken

Het teamlid

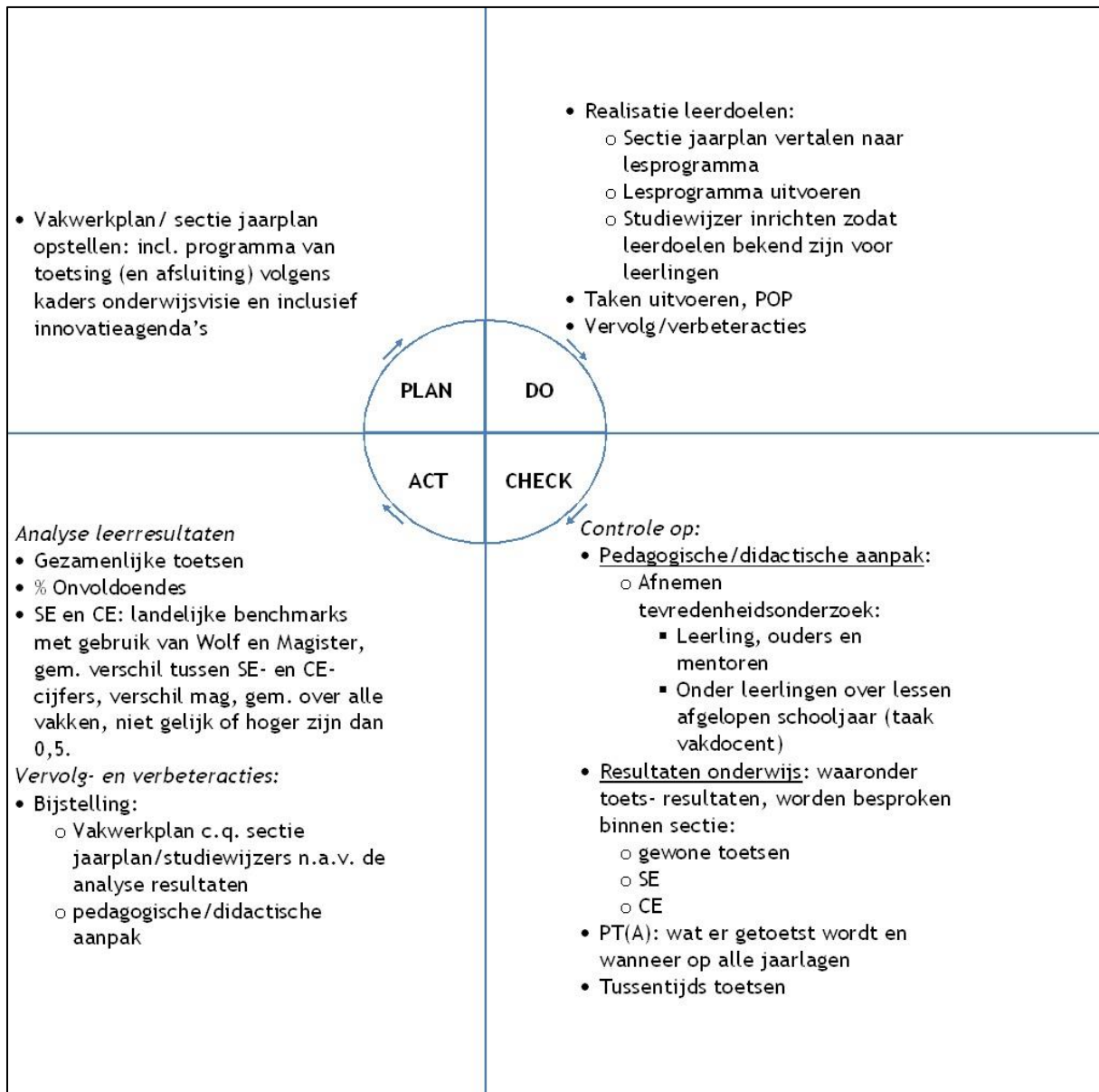
- heeft inzicht in de uitgangssituatie en de leerling kenmerken van de eigen doelgroep
- heeft de beschikking over de kwaliteitsgegevens en IDU-gegevens van de eigen afdeling van de laatste 3 jaar
- kent de positie van eigen leerlingen t.o.v. de landelijke/regionale gemiddelden en die van de andere kernteams v.w.b. doorstroming, op- en afstroom, doubleren en uitstroom, gerelateerd aan PO-adviezen en CITO-scores
- is op de hoogte van trends die zich daarin voordoen en weet die te waarderen als positief of negatief ten opzichte van de doelen die voor de kwaliteit van de school gesteld zijn
- is zich bewust van het feit dat het eigen kernteam een onderdeel is van een keten
- kent de meest relevante kwaliteitsgegevens van de naastliggende (toeleverende en afnemende) teams
- heeft inzicht in de eindexamenresultaten en maakt een analyse van WOLF en eigen examenresultaten,
- Maakt binnen de vaksectie een jaarplan, jaarverslag en SWOT-analyse en bespreekt de verbeterpunten met de locatiedirectie en de kwaliteit coördinator.



PDCA-cyclus: locatie directie



PDCA-cyclus: Teamleiders



PDCA-cyclus: Docenten/secties

De docent als lid van een vaksectie of vakgroep (groep van verwante vakken c.q. leergebied)

- kent de uitgangspositie van zijn eigen leerlingen v.w.b. zijn vak c.q. leergebied en volgt de vorderingen van zijn leerlingen systematisch
- heeft doelen geformuleerd t.a.v. de opbrengsten van zijn lessen
- werkt, samen met sectieleden en kernteamleden, gericht aan de verbetering van de kwaliteit van zijn of haar werk op het gebied van onderwijs en begeleiding volgens de voor hem/haar relevante kwaliteitsindicatoren en aandachtspunten van de WOT op de terreinen Leerstofaanbod, Onderwijsleerproces, Toetsing, Zorg en begeleiding, Schoolklimaat en Tijd (het efficiënt inzetten van de geprogrammeerde onderwijstijd)

De staf- en ondersteunende diensten : administratie, financiën, personeelszaken, ICT , conciërgerie, receptie, catering

- waarborgen de kwaliteit en tijdige levering en verwerking van de voor het primaire proces benodigde informatie en gegevens
- werken mee aan het bewaken het schoolklimaat en van de veiligheid in en rond het gebouw
- zijn medeverantwoordelijk voor de kwaliteit van de aankleding, inrichting en onderhoud van de openbare ruimtes en toezicht op het behoud van de kwaliteit hiervan en de (sociale) veiligheid hierbinnen
- waarborgen de kwaliteit van de mondelinge, telefonische en digitale communicatie met ouders, leerlingen, personeel en overige klanten
- waarborgen de kwaliteit van de mondelinge en schriftelijke representatie van de school tegenover bezoekers, bellers, briefschrijvers en e-mailers en bezoekers van de website

De beleidsmedewerker kwaliteitszorg c.q. werkgroep kwaliteitszorg

- geeft als "intern adviseur" beleidsadviezen voor zowel te ontwikkelen, lopend, als te implementeren kwaliteitszorgbeleid;
- levert een bijdrage aan beleidsnota's en -plannen op het gebied van kwaliteitszorg
- ondersteunt de kernteams , afdelingsleiders, locatiedirecteuren en de rector door het opzetten en uitvoeren van onderzoek ten behoeve van het beleid;
- zorgt voor een goedwerkend systeem, de juiste instrumenten en zinvolle metingen waar directie/teamleider/teams wat aan hebben.
- stelt in samenwerking met de teams onderzoeken en enquêtes op maat samen, die in de behoefte aan informatie van de teams voorzien, en ondersteunt bij de afname en de verwerking van deze onderzoeken en enquêtes
- analyseert de resultaten van onderzoek, de gegevens uit de vragenlijsten en de opbrengsten van het onderwijs in de vorm van de IDU-gegevens en examenresultaten en rapporteert hierover aan de teams, waar mogelijk met interne referentiecijfers van andere teams of externe referenties van andere scholen
- stelt overzichtelijke evaluatierapporten en andere rapportages op en brengt deze de juiste tijd onder de aandacht van de juiste doelgroepen. Stelt het jaarverslag kwaliteitszorg op
- beheert het instrumentarium Vensters voor Verantwoording en de database
- formuleert welke concrete activiteiten er dat jaar uitgevoerd worden t.b.v. het bewaken en verbeteren van kwaliteit op school. Dit wordt gepubliceerd met alle andere jaarplannen binnen cluster LVO Heuvelland
- evalueert de resultaten van het uitgevoerde jaarplan 'kwaliteit'. Dit wordt gepubliceerd met alle andere jaarplannen binnen het cluster LVO Heuvelland. Dit wordt besproken met de stuurgroep kwaliteitsbeleid

Meetinstrumenten

De verbeterplannen, tussenevaluaties en zelfevaluaties vinden een plaats in de interne kwaliteitszorg van de locaties, die aansluit op het PKO. In een jaarlijkse, tweejaarlijkse of vierjaarlijkse cyclus wordt intern de kwaliteit gemeten aan de hand van het waarderingskader van de inspectie en de eigen doelen uit het schoolplan en de jaarplannen. De keuze voor de onderwerpen van de zelfevaluatie worden bepaald door de kwaliteitsgegevens die jaarlijks worden verzameld. Deze gegevens zijn deels kwantitatieve gegevens, deels uitslagen van tevredenheidsmetingen onder ouders, leerlingen en andere belanghebbenden.

Monitoring tevredenheidsonderzoeken

		Jaarlijks
Leerlingen	Schoolindex leerling tevredenheid Brugklas periode 1	X
	Schoolindex leerling tevredenheid Brugklas periode 2	X
	Schoolindex leerling tevredenheid Algemeen	X
	Schoolindex leerling tevredenheid Examenklas	X
	Schoolindex leerling tevredenheid LWOO	X
Ouders	Schoolindex oudertevredenheid Brugklas	X
	Schoolindex oudertevredenheid Algemeen	X
	Schoolindex oudertevredenheid Examenklas	X
	Schoolindex oudertevredenheid LWOO	X
Personeel	Quickscan Medewerkers tevredenheidsonderzoek	X
Specifiek	Scholen op de kaart	X
	LAKS Monitor (beheer via Kwaliteitscholen)	X
	Monitoring Tevredenheid TTO ouders en leerlingen	X
	Monitoring Tevredenheid LOOT ouders en leerlingen	X
	Monitoring Tevredenheid ISK ouders en leerlingen	X
	Monitoring Centraal Schriftelijk Examen	X
	Monitoring Stage Studenten Lerarenopleiding	X
	CW Leerling door vakdocent - peiling, voortgang en advies 1	X
	CW Leerling door vakdocent - peiling, voortgang en advies 2	X
	CW Leerling door vakdocent - peiling, voortgang en advies 3	X
Primair Onderwijs	Ouder- en leerling tevredenheid	X

Monitoring kwantitatieve gegevens

	Jaarlijks	PM
Instream	X	
Doorstroom	X	
Uitstroom	X	
Lesuitval per afdeling	X	
Lesuitval per docent	X	

Ziekteverzuim	X	
Examenresultaten	X	
Bevorderingspercentages	X	

Monitoring kwantitatieve gegevens, het kwaliteitsdomein opbrengsten inspectiekader en opbrengsten analyse

	Jaarlijks	PM
IDU	X	
Eindexamencijfers	X	
Rapportcijfers	X	
Bevorderingspercentages	X	
Trends en ontwikkelingen cijfers	X	
Relatie basisschool	X	
Advies cito-scores	X	
Determinatie		X

Monitoring medewerkers

	Jaarlijks	PM	Opmerkingen
Onderwijstijd	X		
Ziekteverzuim	X		
Lesuitval	X		
Klachtenregeling	X		
POP-gesprekken, evaluatie en bijstelling	X		
Bekwaamheidsdossier		X	
Scholing	X		
Intervisie	X		

Leden werkgroep Kwaliteitszorg

Locatie Meerssen	H. de Haas
Locatie Valkenburg	H. de Haas
Locatie Gulpen	R. Mennen
Locatie Nijswiller	R. Mennen