

Kwaliteitsmanagement VOBO

Domein: onderwijs

Schooljaar 2023-2024

Inhoud

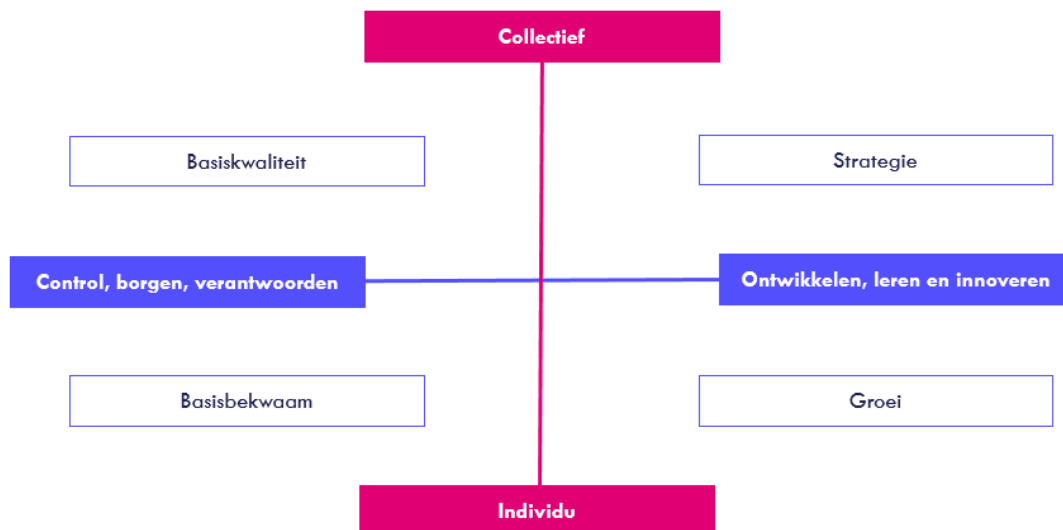
1. Inleiding	3
1.1 Visie	3
1.2 Proces	4
1.3 Systeem van kwaliteitsmanagement	5
2. Inrichting kwaliteitsmanagement	6
2.1 Inrichting controlkant.....	7
2.2 Inrichting ontwikkelkant	10
3. Sturing op basisvaardigheden.....	11
4. Kwaliteitskalender 2023-2024	11

1. Inleiding

1.1 Visie

Kwaliteitsactiviteiten worden binnen VOBO enerzijds ingezet om een voldoende basiskwaliteit te realiseren en deze ook op orde te houden. Daarnaast zetten wij onze activiteiten strategisch in waardoor ze een belangrijke bijdrage leveren aan het realiseren van onze ambitie. We spreken dan over strategisch kwaliteitsmanagement (B&T, 2017). Strategisch kwaliteitsmanagement is daarmee een aanjager van onderwijsontwikkeling en de basis voor professionele samenwerking. Door strategisch kwaliteitsmanagement goed in te zetten realiseren we een sterke kwaliteitscultuur. Bij een sterke kwaliteitscultuur zien we dat de persoonlijke houding van medewerkers ertoe is gericht het gezamenlijk iedere dag een beetje beter te doen. Er is een open en transparante houding, waarbij er ruimte is om successen te vieren en te leren van de fouten die we maken. Bij een sterke kwaliteitscultuur wordt de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het onderwijs gevoeld in elke laag van de organisatie (B&T, 2017).

Strategisch kwaliteitsmanagement gaat over enerzijds de verbinding tussen control, verantwoorden en borgen en anderzijds het ontwikkelen, leren en innoveren. En tussen de verbinding van het collectief (de organisatie als geheel) en het individu (de medewerker). Daarmee ontstaan er vier kwaliteitskwadranten (zie onderstaand figuur) die we volgens de bijbehorende leidende principes inrichten. De principes die gelden aan de linkerkant worden gebruikt om een stevig fundament neer te zetten als basis voor ontwikkeling. Principes die hierbij horen zijn bijvoorbeeld, 'weten wat werkt', 'inzetten op systemen', 'meten is weten' en 'focus op negatieve afwijkingen'. De principes die horen bij de rechterkant worden ingezet om beweging te stimuleren en nieuwe kennis en ervaring op te doen. Principes die hierbij horen zijn bijvoorbeeld, 'focus op het positieve', 'weten wat kan werken' en 'durven te doen' (B&T, 2017).



B&T, 2017

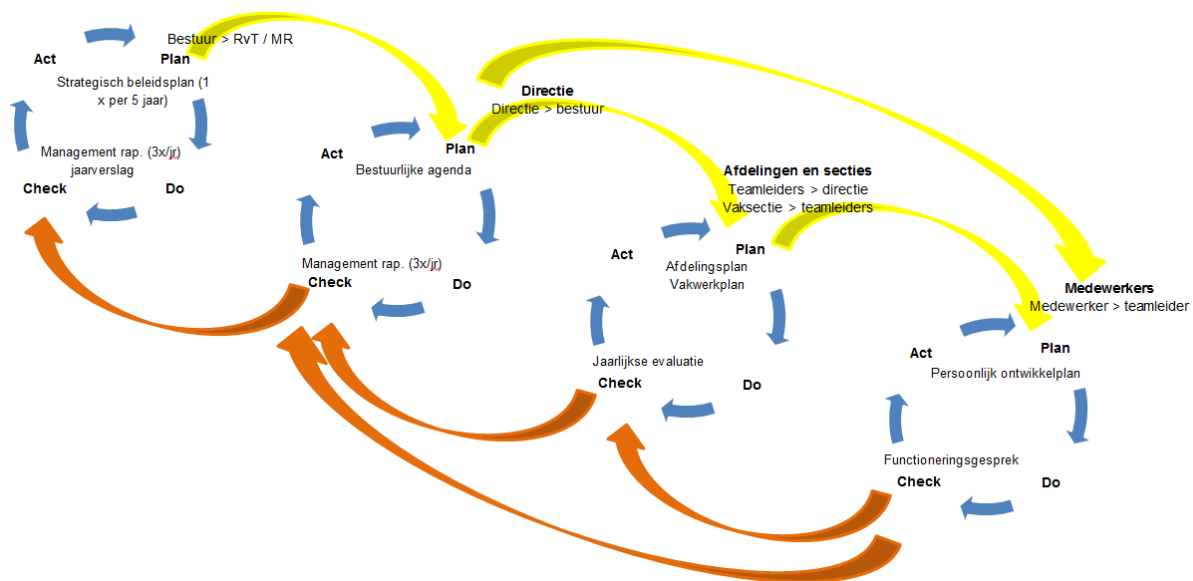
In de afgelopen jaren heeft VOBO stevig ingezet op de juiste organisatie en systemen die informatie bevatten over onze basiskwaliteit. Dit biedt een stevig fundament om het kwadrant aan de rechterkant verder in te richten, dat ze meer richt op onze strategische doelstellingen die voortkomen uit ons strategisch beleidsplan. Omdat iedere school zijn eigen ambities en strategie heeft, kunnen we voor de inrichting van de rechterkant

minder leunen op gestandaardiseerde systemen en aanpakken. Ondertussen heeft VOBO echter een aantal mooie aanpakken ontwikkeld die aansluiten bij de kant van ontwikkelen, leren en innoveren. Voorbeelden hiervan zijn:

- Onderzoeken ingericht op onze ambities en strategie
- Vergelijkingen met onze eigen benchmark i.p.v. externe benchmark
- Organiseren van pilots en experimenten
- Weten wat kán werken (i.p.v. weten wat werkt) door te kijken naar andere scholen

1.2 Proces

Op bestuursniveau, op afdelingsniveau en op het niveau van de medewerker fungeert een cyclisch systeem. Op alle niveaus wordt de kwaliteitscirkel van Deming toegepast: plan, do, check en act. De verschillende cycli zijn onderling met elkaar verbonden. Het bestuur houdt hierdoor zicht op de kwaliteit van het onderwijs. Medewerkers, leerlingen en hun ouders worden actief betrokken bij onderzoeken en gesprekken. Onderzoeksgegevens die we verkrijgen via kwantitatief en kwalitatief onderzoek worden onder andere ingezet voor de evaluatie van strategische doelstellingen, het meten van effecten van projecten, het formuleren van nieuw beleid en voor verbeteracties. Ook gebruiken we de informatie om ons horizontaal (richting de Raad van Toezicht (RvT), ouders, leerlingen, vervolgopleiding en medewerkers) en verticaal (richting de onderwijsinspectie, OCW) te verantwoorden. De strategische doelstellingen vormen naast de wet- en regelgeving van de overheid het kader voor de activiteiten op het gebied van strategisch kwaliteitsmanagement.



De visie op onderwijs wordt eens per vijf jaar vastgelegd in het strategisch beleidsplan. Het strategisch beleidsplan geeft richting, kader en houvast voor de activiteiten in de komende vijf jaren en geeft weer welke strategische doelstellingen we nastreven. Het komt tot stand in interactie met in- en externe stakeholders. De uitvoering van het strategisch beleidsplan verloopt gefaseerd: ieder jaar stelt het bestuur in overleg met de directie de bestuursagenda vast. In de bestuursagenda worden de belangrijkste focuspunten opgenomen die voortvloeien uit het strategisch beleidsplan. Aan de hand van de bestuursagenda stellen de verschillende afdelingen een afdelingsplan op, waarin doelstellingen en projecten zijn opgenomen voor dat betreffende jaar. Een onderdeel van de planning- en control cyclus is dat het bestuur gesprekken voert met de afzonderlijke

afdelingen over de kwaliteit van het onderwijs. Onderwerp van gesprek is de voortgang van het afdelingsplan, dat een afgeleide is van het strategisch beleidsplan en de bestuurlijke agenda. Daarnaast overleggen bestuur, directie en teamleiders geregeld in het management overleg over de kwaliteit van het onderwijs. Daar waar nodig worden verbeteracties opgesteld.

1.3 Systeem van kwaliteitsmanagement

Het systeem van kwaliteitsmanagement is gepositioneerd op alle niveaus. Elk niveau heeft zijn eigen cycli welke onderling met elkaar verbonden zijn. We zien grofweg de volgende niveaus:

- Het bestuur is verantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs.
- De directeur onderwijs is verantwoordelijk voor de onderwijskwaliteit van alle onderwijs afdelingen.
- De teamleider is verantwoordelijk voor zijn/haar afdeling/team en enkele vaksecties.
- De sectieleider is verantwoordelijk voor zijn/haar sectie.
- De docent is verantwoordelijk voor zijn/haar vak.
- De leerling wordt betrokken bij de kwaliteitszorg, bijvoorbeeld via de leerlingenraad.
- Ouders worden betrokken bij de kwaliteitszorg, bijvoorbeeld via de ouderraad en de klankbordouders.

Bestuur

Het bestuur is eindverantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs en moet kunnen garanderen dat het onderwijs voldoet aan de basiskwaliteit, zoals vastgesteld in het waarderingskader van de inspectie. Verschillende instrumenten worden ingezet om resultaten van het gevoerde onderwijsbeleid te meten: onder andere enquêtes onder leerlingen, ouders en medewerkers, lesobservatie-visitaties en gegevens over de in-, door-, uitstroom. Ook worden geregeld panelgesprekken, focusgroepen of specifieke kwaliteitsonderzoeken uitgevoerd. De gegevens worden doorgestuurd naar de verschillende afdelingen en besproken in het management overleg.

Afdeling

Het is de primaire verantwoordelijkheid van de teamleider om te zorgen dat er een systeem van kwaliteitszorg per afdeling functioneert. Voor de interne kwaliteitszorg geldt dat alle afdelingen moeten voldoen aan:

- Een cyclisch kwaliteitszorgsysteem.
- De kwaliteitszorg richt zich op alle onderwijsaspecten van de leerlingen in de afdelingen.
- Leerlingen, docenten en externe stakeholders worden bij de kwaliteitszorg betrokken.
- Verantwoordelijkheden zijn helder belegd.
- Teamleiders leggen verantwoording af aan de directeur onderwijs.

Alle afdelingen hebben een afdelingsplan waarin bovenstaande uitgewerkt staat. De afdelingsplannen worden door het bestuur goedgekeurd.

2. Inrichting kwaliteitsmanagement

We maken al een aantal jaren gebruik van het verzamelen en analyseren van gegevens om de kwaliteit van het onderwijs te onderzoeken en te verbeteren. Onze structurele onderzoeken raken de basiskwaliteit. Bij de inrichting van het managementsysteem richten we ons ook steeds meer op de rechterkant, de kant van ontwikkelen, leren en innoveren.

2.1 Inrichting controllkant

Set met indicatoren

Idealiter wordt aan ieder beslissingsniveau (zie hierboven) een set met indicator gekoppeld. Op die manier zorgen we ervoor dat het kwaliteitszorgsysteem met elkaar verbonden wordt. De verantwoordelijke per beslissingsniveau bespreekt de resultaten op de betreffende indicatoren met zijn/haar team. In onderstaand overzicht zijn alleen de indicatoren opgenomen die tenminste ook op het niveau van het bestuur liggen en alleen het domein onderwijs raken.

Onderdeel: Onderwijs

Verantwoordelijke	Indicator	Toelichting	Norm	Meetinstrument	Frequentie
Bestuur, directeur onderwijs, teamleiders	Onderwijsresultaten 1. Positie in leerjaar 3 t.o.v. advies basisschool 2. Onderbouwsnelheid 3. Bovenbouwsnelheid 4. Gemiddeld examencijfer 5. Verschil se – ce	Het model bevat vier indicatoren die de onderwijsinspectie gebruikt om de onderwijsresultaten, gemiddeld over drie jaren, van een school te bepalen. Bovendien handhaaft de onderwijsinspectie op het verschil se – ce.	1. > norm 2. > norm 3. > norm 4. > norm 5. < 0.5	Cumlaude Magna View	2 x per jaar
Bestuur, directeur onderwijs, teamleiders	In- door-en uitstroom gegevens	De analyse van de idu-gegevens is een van de kernindicatoren. De gegevens worden per leerweg gepresenteerd, en afgezet tegen landelijke resultaten en onze eigen doelstellingen. Daarmee wordt inzichtelijk hoe we het doen ten opzichte van andere scholen in Nederland en onze eigen ambities.	> landelijke gemiddelde	CumLaude Magna View	1 x per jaar
Verantwoordelijke	Indicator	Toelichting	Norm	Meetinstrument	Frequentie
Bestuur, directeur onderwijs, teamleiders	Examenmonitor				1 x per jaar

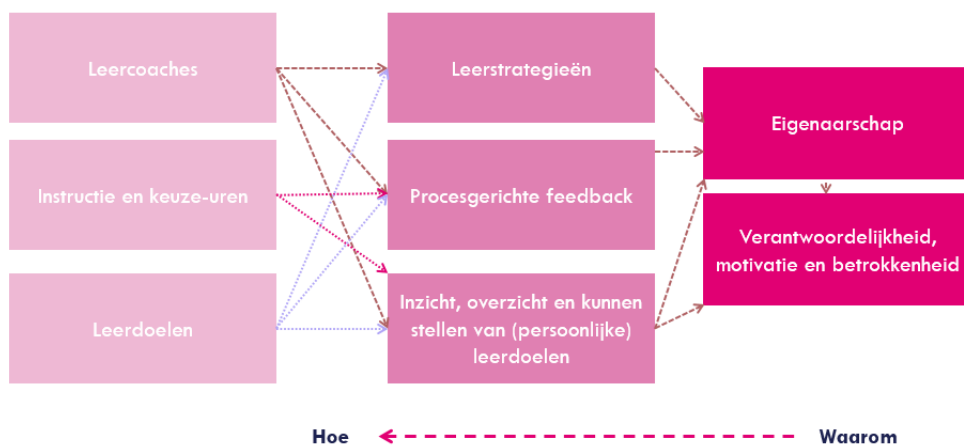
	<p>1. Slagingspercentages per schoolsoort</p> <p>2. Gemiddeld cijfer ce per schoolsoort</p> <p>3. Verschil schoolexamen (se) en centraal examen (ce) per schoolsoort</p> <p>4. Resultaten ce, se en verschil se-ce per vak</p>	<p>Na de eindexamens worden de examenresultaten geanalyseerd. We presenteren de examenresultaten in de examenmonitor.</p>	<p>1. t.o.v. landelijk gemiddelde en uitgedrukt in percentielen</p> <p>2. t.o.v. landelijk gemiddelde en uitgedrukt in percentielen</p> <p>3. <0,5</p> <p>4. resultaten worden vergeleken met voorgaand jaar.</p>	CumLaude Magna View	
Bestuur, directeur onderwijs, teamleiders	Algemene tevredenheid ouders en leerlingen	<p>We onderzoeken ieder jaar de tevredenheid onder ouders en leerlingen van leerjaar 1 en leerjaar 3 en de examenklassen havo 5 en vwo 6.</p>	> landelijk gemiddelde (benchmark)	<p>Kwaliteitsscholen</p> <p>Scholenopdekaart</p>	1 x per jaar
Bestuur, directeur onderwijs, teamleiders	Lesobservatie-visitaties	<p>Vanuit ORION worden jaarlijks lesobservatie-visitaties georganiseerd. Bij de lesobservatie is de eigen vraag van de school nadrukkelijk leidend. Op die manier krijgt de school zicht op de onderwijsleerprocessen en de effecten van onderwijsimpulsen. De visitatiecommissie gebruikt een vastgesteld observatieformulier. Naast lesobservaties voert de visitatiecommissie ook panelgesprekken met leerlingen en medewerkers.</p>	<p>De collegiale visitaties zijn wederzijds en gericht op ontwikkeling en verbetering. De totaalscore wordt omgezet naar een score op een vierpuntschaal en een tienpuntschaal. De norm wordt bepaald door de gevisiteerde school.</p>	<p>Formulier ORION</p> <p>lesobservatie visitatie</p>	1 x per jaar
Verantwoordelijke	Indicator	Toelichting	Norm	Meetinstrument	Frequentie

Bestuur, directeur onderwijs, teamleiders	Lesuitval	Lesuitval blijft onder onze continue aandacht. We onderscheiden hierbij lessen die zijn uitgevallen maar zijn opgevangen met een betekenisvolle inhoud en lessen die zijn uitgevallen en niet worden opgevangen.	90% van de lessen wordt door eigen docenten gegeven. 5% wordt opgevangen met een betekenisvolle lesinhoud. Lesuitval per klas blijft < 5%.	Magister	4 x per jaar
Bestuur, directeur onderwijs, teamleiders	Lesbezoek door teamleiders	De kwaliteit van het primaire proces is in grote mate afhankelijk van de kwaliteit van docenten. Vanuit de gedachte dat kwaliteitszorg en integraal personeelsbeleid (ipb) met elkaar verbonden zijn en in het besef dat ipb binnen VOBO verder ontwikkeld wordt, is de insteek dat kwaliteitszorg een rol vervult bij de ontwikkeling van het reflectief vermogen van medewerker.	Aan de hand van het ORION kijkkader, zijn drie kijkkaders gemaakt, die worden gebruikt bij lesbezoeken: een kijkkader voor leercoaches, een kijkkader voor de keuzelessen en een kijkkader voor (nieuwe) medewerkers.	Eigen kijkkader	1 x per jaar

2.2 Inrichting ontwikkelkant

Met vernieuwend onderwijs, mijn Heerbeek-route c.q. Kempenhorst-route, geven we leerlingen de ruimte in hun leerproces om eigen keuzes te maken als het gaat om tempo, niveau, vakinhoud en de verwerkingsvorm. Nieuw Onderwijs wordt gekenmerkt door keuzewerktijd, leercoaching en leerdoelen. Daarbij is de coach de spil in de begeleiding van de leerling, is de eerste contactpersoon voor ouders en vakdocenten en is naast vraagbaak ook de vertrouwenspersoon voor de leerling. De coach is in samenspraak met de vakdocent, leerling en ouders, (mede) verantwoordelijk voor het persoonlijke leerproces van elke leerling. De coach helpt de leerling bij het maken van keuzes die het leerproces ondersteunen. Door Nieuw Onderwijs is de leerling aan 'het stuur' van zijn eigen leerproces.

Overzicht beleidsdoelen en ingezette beleidsinstrumenten



Vanaf de start van de invoering van Nieuw Onderwijs monitoren we zowel de lange termijndoelstellingen als de inzet van de 'instrumenten'. In onderstaande figuren is een overzicht opgenomen van de te meten indicatoren, voor zowel de hoofdoelstellingen als voor de instrumenten.



Doelstellingen**Indicatoren****Meetinstrumenten**

Score op 6 concepten van zelfregulatie: planning, diepgaande leerstrategieën, doorzettingsvermogen, monitoring, zelfevaluatie-procesevaluatie, zelfeffectiviteit-regulatie
Score op schaal motivatie
Score op schaal tevredenheid
Succesvol(ler) in het vervolgonderwijs

Betrouwbare en gevalideerde vragenlijsten (via o.a. leerling 2020)



3. Sturing op basisvaardigheden

Basisvaardigheden zijn momenteel een speerpunt van de onderwijsinspectie. Het vormt een vast onderdeel van het toezicht op besturen, scholen en opleidingen. VOBO vindt het van groot belang dat leerlingen met voldoende vaardigheden op het gebied van Nederlandse taal en rekenen het onderwijs verlaten. Bovendien vinden we het van belang dat onze leerlingen goed kunnen meedoen in de maatschappij. Daarvoor zijn voldoende burgerschapscompetenties essentieel. Ondanks dat VOBO al jaren structureel aandacht besteedt aan basisvaardigheden, vinden ook wij het van belang basisvaardigheden in ons onderwijsprogramma verder te versterken. Voor de ontwikkeling hiervan maken we gebruik van onze effectief gebleken projectstructuur, zodat in een kort-cyclisch traject de ambities ten aanzien van basisvaardigheden in schooljaar 2023-2024 gerealiseerd kunnen worden.

4. Kwaliteitskalender 2023-2024

In onderstaand overzicht zijn de structurele kwaliteitsactiviteiten in een jaarplanning opgenomen.

Indicator omschrijving	Maand(en)	Frequentie
Verschil SE-CE	September	Jaar
Aantal vakken met te groot verschil SE-CE	September	Jaar
CE-cijfer	September	
In-door-en uitstroomgegevens per afdeling	September	
Slaagpercentage & percentielscore	September & Juni	Half jaar
Onderbouwsnelheid: opbrengstenkaart, prognose en definitief	Oktober & Maart	Half jaar
Bovenbouwsucces: opbrengstenkaart, prognose en definitief	Oktober & Maart	Half jaar
Positie in leerjaar 3 t.o.v. advies: opbrengstenkaart, prognose en definitief	Oktober & Maart	Halfjaar

Waardering leidinggevende	Oktober	
Waardering leercoach / keuzewerktijd	Jan/feb	Jaar
Leerlingtevredenheid (volgt domeinen uit het waarderingskader)	Maart/April	Jaar
Oudertevredenheid (volgt domeinen uit het waarderingskader)	Maart/April	Jaar
Aantal nieuwe leerlingen	Maart	Jaar
Marktaandeel: aanmeldingen groep 8	April	Jaar