

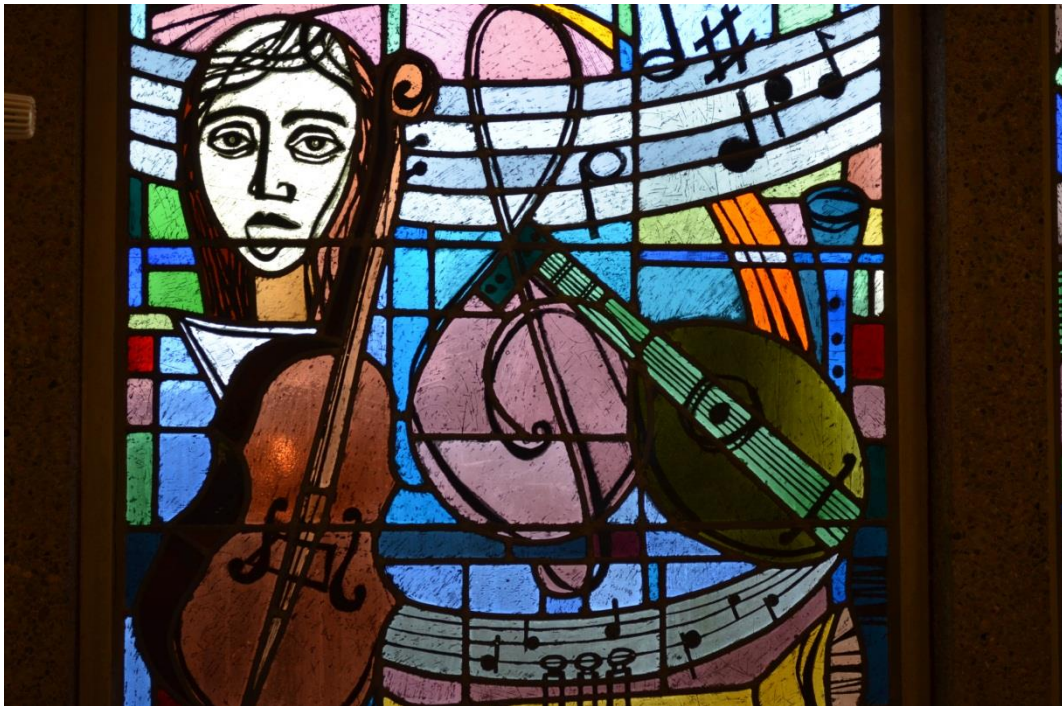


EERSTE CHRISTELIJK LYCEUM

# Kwaliteitsbeleidsplan

---

2013-2017



Juni 2013, aangepast augustus 2014

# Inhoud

<b>1. Algemeen</b>	<b>2</b>
1.1 Missie	2
1.2 Visie	2
<b>2. Kwaliteit</b>	<b>2</b>
2.1 Het begrip kwaliteit	2
2.2 Doel kwaliteitsbeleid	2
2.3 Kwaliteitsbeleid	3
2.4 Wat is kwaliteitszorg	3
2.5 Kijken naar kwaliteit van het onderwijs	4
2.6 Kwaliteitszorg is zorg voor gestelde en vereiste kwaliteit	4
2.7 Kwaliteitszorg moet leven in de school	5
<b>3. Kaders</b>	<b>5</b>
3.1 Extern	5
3.2 Intern	6
<b>4. Modellen (systemen)</b>	<b>7</b>
4.1 BSC	7
4.2 INK-managementmodel	7
<b>5. Processen</b>	<b>8</b>
5.1 Functioneel perspectief	9
5.2 Procesperspectief	9
<b>6. Betrokkenen</b>	<b>9</b>
6.1 Rector	9
6.2 Afdelingsleiders	9
6.3 Administratie	9
6.4 Alle personeelsleden	9
6.5 Leerling	10
6.6 Ouders/verzorgers	10
6.7 Contactpersonen basisonderwijs en vervolgonderwijs	10
6.8 Kwaliteitszorgmedewerker	10
<b>7. Randvoorwaarden</b>	<b>10</b>
7.1 Organisatie	10
7.2 Kosten kwaliteitszorg	11
7.3 Communicatie kwaliteitsbeleid	11
<b>8. Evaluatie, borging en verbetering kwaliteitsbeleid</b>	<b>11</b>
<b>9. Bijlage 1 Activiteitenmatrix kwaliteitsbeleid</b>	<b>12</b>
<b>10. Bijlage 2 Planning kwaliteitsactiviteiten</b>	<b>14</b>

<b>11.</b>	<b>Bijlage 3 Meerjarenplanning af te nemen enquêtes</b>	<b>16</b>
<b>12.</b>	<b>Bijlage 4 Te gebruiken instrumenten</b>	<b>18</b>
<b>13.</b>	<b>Bijlage 5 Waarderingskader Voortgezet Onderwijs 2014</b>	<b>19</b>
<b>14.</b>	<b>Bijlage 4 Gebruikte literatuur</b>	<b>24</b>

# 1. Algemeen

## 1.1 Missie

Het ECL:

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

## 1.2 Visie

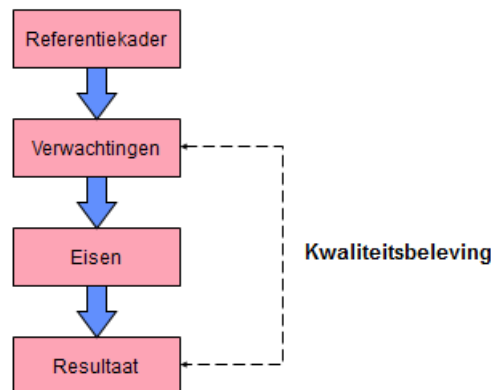
Het ECL biedt een creatieve en veilige context voor verwerving van kennis en vaardigheden door leerlingen en medewerkers. Het besef dat onderlinge verschillen net zo belangrijk zijn als de overeenkomsten, is bepalend voor het klimaat van tolerantie en respect. In ons onderwijs doen we recht aan verschillen. Leerlingen met verschillende talenten verdienen verschillende leerroutes.

De Cultuurprofielschool ECL verbindt leren aan cultureel bewustzijn: weten waar je vandaan komt en verbeelden waar je naar toe kunt. Waarneming, verwondering en verbeeldingskracht zijn startpunt voor de kennis van de toekomst.

# 2. Kwaliteit

## 2.1 Het begrip kwaliteit

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



## 2.2 Doel kwaliteitsbeleid

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

## 2.3 Kwaliteitsbeleid

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

1. het moet doelgericht, cyclisch, systematisch, integraal en van iedereen zijn  
*Doelgericht* omvat verantwoorden, informeren én verbeteren en borgen. Hierbij gaat het om het om zowel horizontale als verticale verantwoording.  
*Cyclisch* betekent dat we de PDCA-cyclus toepassen.



Plan:	maak een plan met de resultaten die je wilt bereiken
Do:	voer het plan uit
Check:	vergelijk de resultaten met de beoogde resultaten
Act:	borg de resultaten of stuur bij om resultaten alsnog te bereiken.

*Systematisch* geeft aan dat we werken met behulp van processen en procedures, zoveel mogelijk vastgelegd in een kwaliteitshandboek.

*Integraal en van iedereen* geeft aan dat kwaliteitszorg betrekking heeft op de hele school en over alle beleidsterreinen gaat waarbij het primaire proces centraal staat.

2. het moet voldoen aan de door de wet gestelde eisen die te vinden zijn in de Wet op het voortgezet onderwijs ([WVO](#)), de Wet op het Onderwijs Toezicht ([Wot](#)) en het [toezichtskader](#) dat de Inspectie gebruikt bij de beoordeling van de scholen.
3. het moet ertoe leiden dat er continu aan verbetering wordt gewerkt (lerende organisatie). Scholen zijn vanuit de wet zelf verantwoordelijk voor de *inrichting* van de kwaliteitszorg
4. het moet hanteerbaar zijn; effectief, pragmatisch en er moet een balans zijn tussen inspanningen en opbrengsten.

## 2.4 Wat is kwaliteitszorg

Kwaliteitszorg (quality assurance) gaat over alle activiteiten die het ECL onderneemt om op een systematisch wijze kwaliteit te bevorderen en te borgen. We kijken niet alleen naar de resultaten maar we gaan ook na of aan alle voorwaarden voldaan is om goede resultaten te behalen zoals een goed onderwijsleerproces, goede (zorg)ondersteuning, toereikende voorzieningen, en goede en zinvolle toetsing. Kwaliteitszorg heeft hierbij een signalerende en/of preventieve functie.

Om grip te krijgen op de aard van kwaliteitszorg is het goed de volgende vragen te stellen:

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

## 2.5 Kijken naar kwaliteit van het onderwijs

Er heeft zich in de laatste jaren een drietal verschuivingen voorgedaan:

1. *Van kwaliteitscontrole naar kwaliteitszorg.* Bij kwaliteitscontrole kijken we vooral naar de resultaten waarbij gebruik gemaakt wordt van correctieve acties en die komen meestal te laat. Kwaliteitszorg gaat over het onderwijsproces en naar andere voorwaarden die nodig zijn om leerlingen goede resultaten te laten halen: het richt zich vooral op preventie.

2. *Van onderdelen naar het totale proces.* Total Quality Management (TQM) is hierbij een belangrijke term: kijken naar het ECL als organisatie in plaats van naar de verschillende onderdelen.

3. *Van verantwoording afleggen tot een lerende organisatie.* De eerste situatie heeft te maken met controle: zijn de middelen goed besteed en zijn de behaalde resultaten conform de normen (externe beheersbaarheid en accountability)? Of is het ECL een lerende organisatie die zich bewust richt op het continu vergroten van het leervermogen van individuele en groepen leerlingen en docenten?

## 2.6 Kwaliteitszorg is zorg voor gestelde en vereiste kwaliteit

Hoe zorgt het ECL ervoor dat de gestelde doelen worden bereikt? Lukt het ons om kwalitatief goed onderwijs te verzorgen? Duidelijke doelstellingen formuleren is een voorwaarde voor kwaliteitszorg. Alleen dan kan worden bepaald of de gestelde doelen zijn behaald en of de vereiste kwaliteit is behaald.

Uitgangspunten:

- *Het primaire proces* is de basis. Kwaliteitszorg strekt zich uit over alle beleidsterreinen van de school, maar de basis is het primaire proces: het onderwijs. De aandacht voor het pedagogisch en didactisch handelen van de docenten en voor het leren van de leerlingen is de basis van kwaliteitszorg.
  - Schoolontwikkeling is belangrijk. Plannen, uitvoeren, evalueren en bijstellen moet daarom deel uitmaken van de gebruikelijke werkzaamheden van de medewerkers.
  - Onderzoek op school en kwaliteitszorg hangen nauw met elkaar samen. In het kader van de academische opleidingsschool is op school een onderzoeksgroep actief. Activiteiten die in het kader van deze groep en in het kader van kwaliteitszorg worden uitgevoerd worden op elkaar afgestemd.
  -
- *Interne kwaliteitszorg.* Het initiatief voor de kwaliteitszorgactiviteiten ligt bij het ECL.
  - Kwaliteitszorg is een gezamenlijk proces waarbij alle medewerkers daadwerkelijk betrokken zijn.
  - Kwaliteitszorg is een middel om van en met elkaar te leren door regelmatig uit de bestaande routine te stappen, deze ter discussie te stellen en zo nodig bij te stellen.
  - Voor kwaliteitszorg moet ruimte worden gemaakt en draagvlak gecreëerd. Het vraagt een investering in tijd en geld.
  - Procedures kunnen niet worden vastgesteld zonder dat degenen die ze uitvoeren eerst systematisch onderzoeken op welke wijze wordt gehandeld en waarom.
  -
- *Externe kwaliteitszorg.* Het initiatief ligt bij personen of instellingen buiten de school. Het ECL te maken heeft met een oordeel van externen: collega's van andere scholen of de Inspectie. Behalve als het gaat om een oordeel van de Inspectie, bepaalt het ECL zelf of wat er met een extern oordeel gedaan wordt.

Het kader waarbinnen de Inspectie werkt staat in de WOT waarbij afgesproken is dat de Inspectie uitgaat van een proportioneel toezicht (d.w.z. het onderzoek en toezicht wordt afgestemd op de zelfevaluatie van de school).

- Omdat kwaliteit een relatief begrip is, wordt kwaliteit vaak bepaald door te vergelijken met andere scholen (benchmark)
  - We maken gebruik van kengetallen zoals de kwaliteitskaart die de Inspectie jaarlijks publiceert (benchmarking). Het gaat dan voornamelijk over het rendement van het onderwijs: doorstroomcijfers en examenresultaten.
  - Vensters voor Verantwoording geeft (gedetailleerde) cijfermatige informatie over de behaalde resultaten.
- Ook kunnen we veel leren van andere scholen (*good practice*). Wat doen andere scholen? Zijn er voorbeelden van scholen waar het goed (of juist niet) gaat.

## 2.7 Kwaliteitszorg moet leven in de school

Iedereen op een school is elke dag bezig met kwaliteit maar zodra het woord kwaliteitszorg valt, wijst iedereen in de richting van de schoolleiding of het management. Men verbindt kwaliteitszorg aan enquêtes en metingen. Maar dit maakt de kwaliteit van het onderwijs niet beter.

Levende kwaliteitszorg geeft aan dat het gaat om een continu proces dat een onlosmakelijk onderdeel van het werk is. Dat houdt in dat iedereen op haar of zijn manier een bijdrage levert aan kwaliteit en kwaliteitszorg.

*De belangrijkste kenmerken van levende kwaliteitszorg zijn:*

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

*Voorwaarden om kwaliteitszorg levend te krijgen (en te houden):*

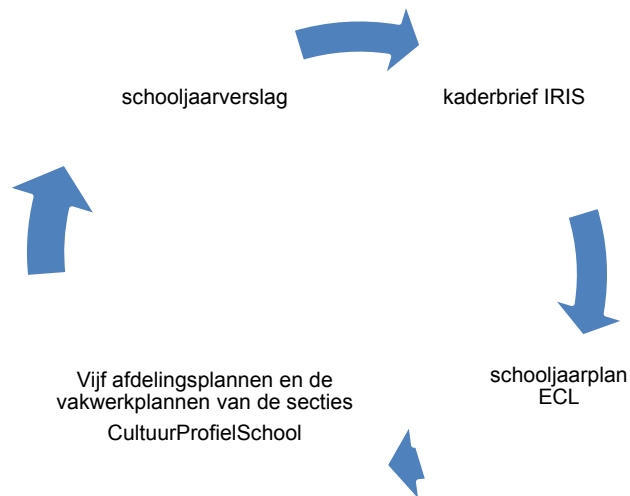
- maak iedereen binnen het ECL bewust van de eigen rol bij het realiseren van de gestelde doelen,
- ga met elkaar de dialoog aan over kwaliteit,
- er moet een duidelijk verband zijn tussen kwaliteitszorg en veranderingen die binnen het ECL plaatsvinden of gaan plaatsvinden,
- organiseer regelmatig feedback en evalueer,
- iedereen binnen het ECL moet kunnen worden aangesproken op de eigen verantwoordelijkheid als het gaat om kwaliteit: voorkom anonimiteit maar verlies hierbij niet uit het oog dat een veilige omgeving een vereiste is voor een goed werkende kwaliteitszorg.

## 3. Kadern

### 3.1 Extern

De wettelijke grondslag voor het kwaliteitsbeleid is te vinden in de Wet op het Voortgezet Onderwijs ([WVO](#)), de Wet op het Onderwijs Toezicht ([Wot](#)) en het [toezichtskader](#) dat de Inspectie gebruikt bij de beoordeling van de scholen.

## 3.2 Intern



*Interne kaders*

### 3.2.1 Kaderbrief IRIS

IRIS brengt om de vier jaar een kaderbrief uit die gebaseerd is op het meerjarenbeleidsplan van IRIS dat het startpunt is van de beleidscyclus van IRIS. In de kaderbrief stelt het college van bestuur vooraf de kaders waarbinnen de scholen hun schooljaarplan kunnen ontwikkelen.

### 3.2.2 Schooljaarplan

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

### 3.2.3 Afdelingsplannen

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

### 3.2.4 Vakwerkplan secties

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

### 3.2.5 CultuurProfielSchool

Het ECL is een CultuurProfielSchool en geeft hiermee aan dat er een duidelijke visie op cultuur is. CKV (KCV op het gymnasium<sup>1</sup>) blijft een verplicht vak voor alle leerlingen. Vanuit deze visie is het van groot belang dat cultuur in de lessen verweven is (creativerende didactiek). Het CPS-beleidsplan is op de ECL-website te vinden (Welkom>Onderwijs>CultuurProfielSchool).

<sup>1</sup> Met ingang van het schooljaar 2014-2015 is KCV voor het cohort klas 4 geen apart vak meer maar wordt de lesstof geïntegreerd in de vakken Latijn en Grieks

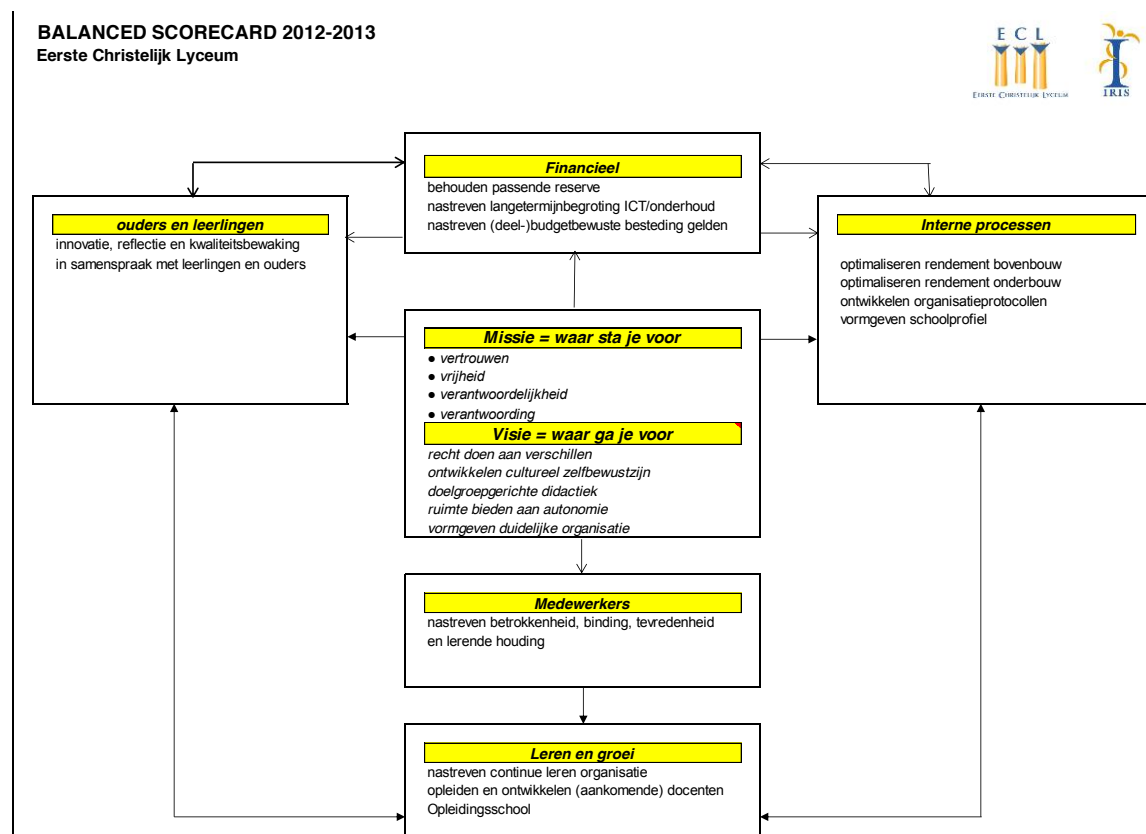


## 4. Modellen (systemen)

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

### 4.1 BSC

Dit systeem is ontwikkeld door de Amerikanen Kaplan en Norton<sup>2</sup> en heeft als doel ondersteuning te geven bij het formuleren van de strategische doelstellingen en het vertalen hiervan naar alle lagen in de organisatie. Het systeem is bedoeld voor het management en ontwikkeld vanuit de gedachte dat de diverse invalshoeken van waaruit je een organisatie leidt, in balans moeten zijn.



Voorblad BSC ECL

Het ECL stelt jaarlijks een BSC vast. Eens per drie maanden wordt deze in het MT besproken en vindt rapportage naar IRIS plaats.

### 4.2 INK-managementmodel

Dit model beschrijft de visie van een organisatie op maakt de samenhang tussen verschillende activiteiten zichtbaar en voorkomt dat bepaalde domeinen over het hoofd worden gezien.

<sup>2</sup> S. Boomsma. Kwaliteit van dienstverlening, p. 284

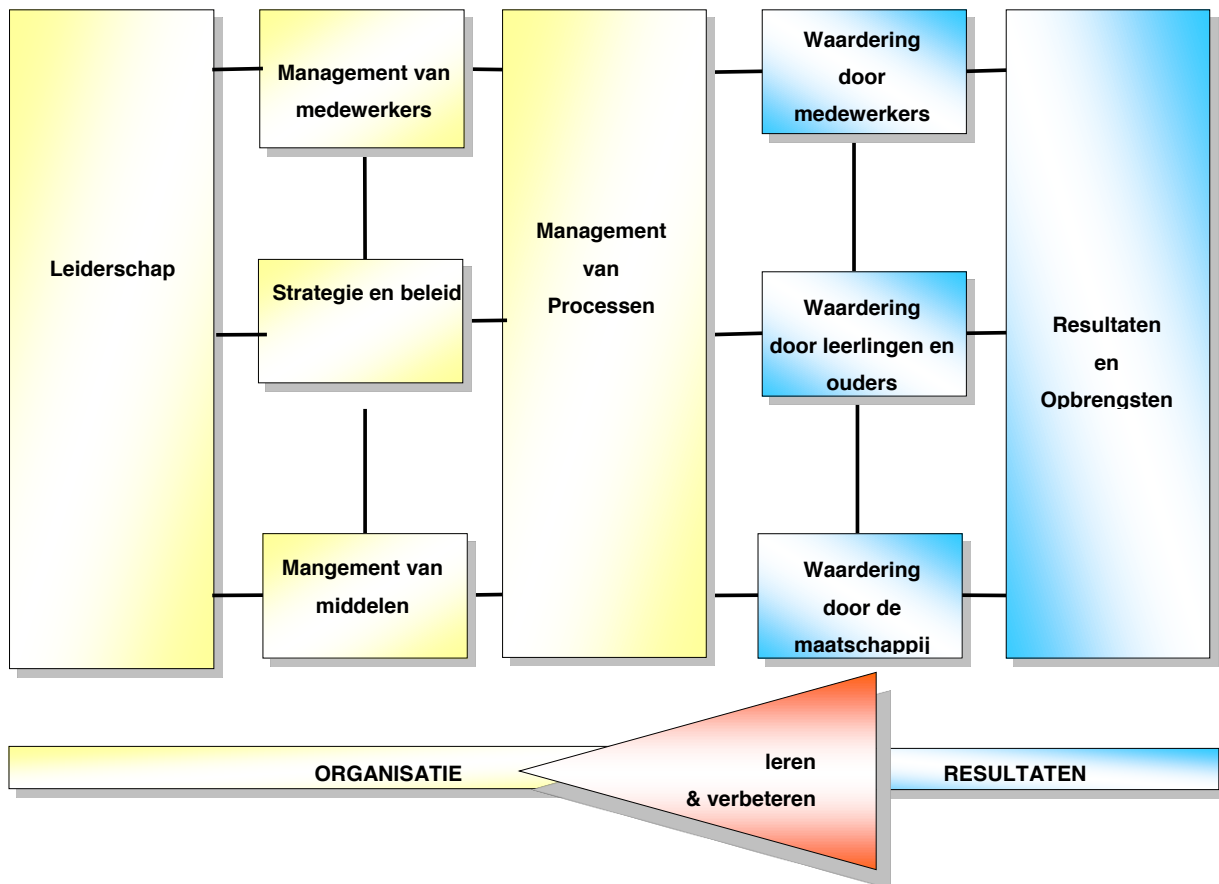
Het model is opgebouwd uit een beperkt aantal aandachtsgebieden (domeinen). De domeinen vatten de verschillende gebieden voor een adequate bedrijfsvoering samen. Ruwweg wordt hierbij een onderscheid gemaakt in twee soorten domeinen:

1 Aandachtsgebieden: hier wordt het functioneren van de organisatie beschreven. Het gaat daarbij om:

- Visie en leiderschap (wat willen we?),
- (School)cultuur (in welk klimaat willen we werken en leren?)
- Leer, onderwijs en begeleidingsprocessen (hoe doen we dat?)

2 Resultaatgebieden. In de resultaatgebieden worden de behaalde resultaten aangegeven. Het gaat om:

- Waarderingen
- Resultaten/opbrengsten



*INK-managementmodel*

## 5. Processen

Processen vormen de structuur waardoor een organisatie kan doen wat nodig is om de gestelde doelen te bereiken. Een goed proces voegt waarde toe, minimaliseert de kosten en is voor iedereen die ermee werkt te begrijpen. Het analyseren en beheersen van processen is daarom een belangrijk aspect van kwaliteitszorg.

## 5.1 Functioneel perspectief

De meeste organisaties kennen een functionele verdeling van werkzaamheden en de verantwoordelijkheden en bevoegdheden die daarbij horen. Een organogram is veel gebruikt een model om de functies binnen een organisatie in kaart te brengen.

## 5.2 Procesperspectief

Een organisatie is meer dan een systeem van functies. Vanuit het procesperspectief richt een organisatie zich op werkstromen: een stroom van gestructureerde activiteiten die in een organisatie plaatsvindt. Het gaat om het wie, wat, waar, hoe en in welk tijdsbestek. Niet alleen het primaire proces (onderwijs) maar ook (of misschien juist wel) het sturende en bedrijfsproces dient beschreven te zijn.

Het analyseren van een proces kan zwakke punten aan het licht brengen. Maar ook de vraag waarom een waarom een gesteld doel niet behaald wordt, is hiermee mogelijk beter te beantwoorden. Vervolgens kunnen verbeteringen en/of vernieuwingen worden voorgesteld en doorgevoerd.

Er is een hoeveelheid goed te gebruiken instrumenten om een proces (of probleem) te analyseren. Voorbeelden zijn de *Seven tools*<sup>3</sup> en de daarop gebaseerde [nieuwe zeven instrumenten](#).

# 6. Betrokkenen

## 6.1 Rector

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

## 6.2 Afdelingsleiders

De afdelingsleiders zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van het kwaliteitsbeleid binnen hun afdeling. Zij werken volgens de PDCA-cyclus en dragen dit uit naar hun afdeling. Zij dragen mede zorg voor de uitvoering van enquêtes, de bespreking van de resultaten ervan in hun afdeling, de verbeteracties en de monitoring hiervan. Zij dragen zorg voor borging van kwaliteitsaspecten.

## 6.3 Administratie

Deze draagt zorg voor het invoeren van basisgegevens in het kwaliteitssysteem (kwaliteitscholen.nl) en het tijdig aanleveren van de gegevens die nodig zijn voor het uitvoeren van het kwaliteitsbeleid.

## 6.4 Alle personeelsleden

Van iedereen wordt verwacht dat zij kritisch kijken naar het eigen handelen en de effecten daarvan. Ook zij hanteren bij hun handelen de PDCA-cyclus. Zij zijn tenslotte degenen die de kwaliteit leveren. Uitvoering hiervan gebeurt middels functionerings-beoordelings-poggesprekken. Daarnaast bepalen personeelsleden de ontwikkeling van de kwaliteit van het onderwijs door scholing, deelname aan diverse soorten overleggen en het meewerken/meedoen aan onderzoeken.

---

<sup>3</sup> Seven tools bestaat uit: stroomdiagrammen, rungrafieken, regeldiagrammen, visgraatdiagrammen, Paretdiagrammen, histogrammen en spreidingsdiagrammen

## 6.5 Leerling

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

## 6.6 Ouders/verzorgers

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

## 6.7 Contactpersonen basisonderwijs en vervolgonderwijs

Zij onderhouden contacten met zowel de basisscholen als vervolgoopleidingen om de aansluiting zo optimaal mogelijk te laten verlopen. Het is belangrijk dat zij op de hoogte zijn van de wensen, verwachtingen en mogelijkheden van deze instellingen.

## 6.8 Kwaliteitszorgmedewerker

Hij/zij ontwikkelt beleid op het gebied van kwaliteitszorg. Dit wil zeggen:

- de kwaliteitsmedewerker verricht onderzoek naar de ontwikkelingen op het gebied van kwaliteitszorg;
- de kwaliteitsmedewerker formuleert voorstellen voor kwaliteitsbeleid;
- de kwaliteitsmedewerker beoordeelt beleidsvoornemens t.a.v. kwaliteitszorg;
- de kwaliteitsmedewerker voert overleg voor het verkrijgen van informatie dan wel inventariseren en afstemmen van standpunten;
- de kwaliteitsmedewerker ondersteunt het MT bij het overleg met derde instanties;
- de kwaliteitsmedewerker bereidt beantwoording van vragen van de MR voor;
- de kwaliteitsmedewerker bewaakt de afstemming met de onderzoeksgroep.

Tevens draagt de kwaliteitsmedewerker zorg voor de inhoudelijke opzet van een (onderzoeks-) project/traject op het gebied van kwaliteitszorg. De kwaliteitszorgmedewerker zoekt contact met de AOS over de onderzoeken die daar plaatsvinden.

# 7. Randvoorwaarden

## 7.1 Organisatie

Het MT neemt beslissingen over de speerpunten die in een bepaald schooljaar aan de orde komen. Sommige van de activiteiten (onderzoeken, enquêtes en analyses) kunnen door het kiezen van bepaalde speerpunten uitgebreider aan de orde komen, andere minder. De kwaliteitszorgmedewerker maakt een concrete planning voor het schooljaar. Uitgangspunt is daarbij een meerjarenplanning, die globaal van opzet is.

De resultaten van de onderzoeken worden in het MT besproken. Elk onderzoek levert maximaal drie punten op die goed zijn en maximaal drie verbeterpunten op.

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

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

## 7.2 Kosten kwaliteitszorg

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

Tot de directe kosten behoren:

- het salaris van de kwaliteitsmedewerker (4 uur per week)
- scholing en het bijhouden van ontwikkelingen
- het programma Kwaliteitscholen.nl

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

## 7.3 Communicatie kwaliteitsbeleid

Het is een open deur, maar kwaliteitszorg is pas effectief wanneer iedereen zich houdt aan de gemaakte afspraken hieromtrent. Daarom is goede communicatie hierover belangrijk. De afdelingsleiders geven in hun afdelings- en sectieoverleg aan wat het beleidsplan inhoudt. De rector informeert MR over het kwaliteitsbeleidsplan.

## 8. Evaluatie, borging en verbetering kwaliteitsbeleid

Jaarlijks vindt een evaluatie plaats maar deelgebieden zullen, om de voortgang te monitoren, regelmatig worden geëvalueerd. Het jaarverslag wordt tevens ter beschikking gesteld aan de MR.

## 9. Bijlage 1 Activiteitenmatrix kwaliteitsbeleid

Domein	Activiteiten	Wie	Frequentie
<b>Visie en strategisch beleid</b>			
Schoolplan op basis van missie en visie			
	Opstellen schoolplan (in schooljaardocument)	Rector	1 x per jaar (in combinatie met het schooljaarverslag)
<b>Borging continuïteit</b>	Evaluatie schoolplan (in schooljaardocument)	Rector	1x per jaar voorafgaand aan nieuw schoolplan
<b>Gerealiseerde onderwijskwaliteit</b>			
Analyseren onderwijsopbrengsten	-examenresultaten -rendement onderbouw -deelname profielen -in-door-uitstroomgegevens -lesuitval	Afdelingsleiders	1x per jaar
	-leerlingen (brugklas, klas 3, eindexamenklassen) -ouders (van IIn uit klas) 3	Afdelingsleiders	Elk onderzoek 1x per jaar
	-emovo onderzoek klas 2 en 4	Afdelingsleiders	1x per 2 jaar
	Onderzoek opleidingsschool	Rector	1x per jaar
<b>Verantwoording van en communicatie over gerealiseerde kwaliteit en verbeterings-innovatieprocessen</b>			
	Schoolgids	Rector	1x per jaar
	Schooljaarverslag (in schooljaardocument)	Rector	1 x per jaar (in combinatie met het schooljaarplan)
<b>Leiderschap</b>			
	Bepaling kwaliteit afdelingsleiders (m.u.v. rector)	Rector	1x per 3 jaar In kader van de gesprekscyclus
<b>Organisatiebeleid in relatie met missie en visie van de school</b>			
	Functioneren afdelingen	Afdelingsleiders	Jaarlijks

<b>Domein</b>	<b>Activiteiten</b>	<b>Wie</b>	<b>Frequentie</b>
	Functioneren secties	Afdelingsleiders	Jaarlijks
	Functioneren van het MT-leden	Rector	Gesprekscyclus
<b>HR</b>			
	Functionerings- en pop gesprekken	afdelingsleiders	Gesprekscyclus
	Analyseren ziekteverzuim	MT	Jaarlijks
<b>Middelen en management</b>			
	Financieel jaarverslag	Rector	Jaarlijks
	ARBO-verslag	Rector / MT	Jaarlijks
	Analyse klachten en incidenten	Rector / MT	Jaarlijks
	Onderwijstijd	Rector / MT	2x per jaar
<b>Onderwijsleerprocessen en onderwijs-opbrengsten</b>			
	Afdelingen	Afdelingsleiders	Jaarlijks
	-leerstofaanbod -onderwijsleerproces (ped./didact./toetsing/differentiatie) -zorg en begeleiding -CPS	MT	1x per jaar een of meerdere onderwerpen

## 10. Bijlage 2 Planning kwaliteitsactiviteiten

Wanneer?	Wat?	Wie neemt initiatief?	Wie is er verder bij betrokken?
September/ oktober	Bekendmaking kwaliteitsbeleidsplan en activiteiten schooljaar	Kwaliteitszorgmedewerker	Afdelingsleiders (aandacht in afdeling voor kwaliteitszorg)
	Start verzameling gegevens Vensters voor Verantwoording	Kwaliteitszorgmedewerker	
	Gerealiseerde onderwijskwaliteit. Onderwijsresultaten vorig schooljaar: -doorstroom ob (rendement: relatie advies en uiteindelijke afdeling) -doorstroom bb, incl. ex. resultaten -examencijfers, gewogen gemiddelde. Per vak per afdeling, meerjarenoverzicht, trends -deelname profielen\ -verschil SE/CE -onderwijstijd	Kwaliteitszorgmedewerker	MT, administratie, secties
November	Klankborggroepen	Afdelingsleiders	Administratie
	Vensters voor Verantwoording, controleren, vervangen en zo nodig aanvullen	Kwaliteitszorgmedewerker	MT
Febr/maart	gerealiseerde onderwijstijd 1 <sup>e</sup> semester	Kwaliteitszorgmedewerker	MT
	Inspectie publiceert cijfers examens en doorstroom vorig schooljaar. Inzien en controleren. Opbrengstenkaart en opbrengstenoordeel inspectie	Rector	MT, Kwaliteitszorgmedewerker
	Schoolgids	Kwaliteitszorgmedewerker	MT
maart	1 <sup>e</sup> prognose leerlingaantallen Stand van zaken inschrijvingen, kwaliteit instroom Evaluatie werving en aanmelding	Afdelingsleiders	MT
April	Financieel jaarverslag (concept)	Rector	Financiën
	Evalueren afdelingsplan	Afdelingsleiders	Docenten, MT
Mei/juni	Kwaliteitscan Opleidingsscholen	Kwaliteitsmedewerker	Opleiden in de school
	Analyse ziekteverzuim	Rector	HR



<b>Wanneer?</b>	<b>Wat?</b>	<b>Wie neemt initiatief?</b>	<b>Wie is er verder bij betrokken?</b>
	Analyse klachten en incidenten, veiligheid/incidenten	Rector	MT, vertrouwenspersoon
	Analyse lesuitval	Kwaliteitszorgmedewerker	MT, HR
	Concept schooljaarplan en -verslag	Rector	Financiën
	Arboverslag	Rector	HR
	Functioneren afdelingen	Afdelingsleiders	Afdelingsleiders met docenten
Juni	Nalopen geplande acties in kader van kwaliteitsbeleid	Kwaliteitszorgmedewerker	
	Evaluatie schooljaar	Rector	
<b>Zonder datum</b>			
Na elk rapport	Analyseren cijfers	Afdelingsleiders	Docenten
	Procedures beschrijven/herzien indien noodzakelijk	Procedure-eigenaars	Bij de procedure betrokkenen
	Evaluatie projecten en speciale activiteiten	Eigenaars projecten	Betrokkenen bij project/activiteit

## 11. Bijlage 3 Meerjarenplanning af te nemen enquêtes

Doelgroep	Naam onderzoek	Frequentie en groep/individueel	Tijdstip	Bijzonderheden	Wie krijgt de informatie	Vervolgactie
Leerlingen	TVO brugklasleerlingen	Elk jaar	April/mei		MT/personeel	Waar nodig aanpassen beleid
Leerlingen	TVO anders dan brugklas, 3 <sup>e</sup> klas en eindexamenklas		Maart/april	Niet omdat er teveel enquêtes worden afgenomen	MT/personeel	Waar nodig aanpassen beleid
Leerlingen/ouders	Open dag	Elk jaar tijdens de open dagen	Januari	Kwaliteitscholen.nl	MT/personeel	Waar nodig aanpassen beleid
Leerlingen	TVO eindexamenleerlingen	Elk jaar	April/mei		MT/personeel	Waar nodig aanpassen beleid
Leerlingen	TVO oud-leerlingen	Elk jaar	De week voor de kerstvakantie	Leerlingen die vorig jaar eindexamen hebben gedaan	MT/personeel	Waar nodig aanpassen beleid
Leerlingen	Wiel van de mentor	Om de drie jaar	Mei		MT/mentor	Waar nodig aanpassen beleid
Leerlingen	Docent door leerling	Elk jaar	Februari/maart			
Leerlingen	Vensteronderzoek	Elk jaar (alleen klas 3)	Februari/maart	Verplicht vanuit Vensters voor Verantwoording	MT/personeel/MR	Waar nodig aanpassen beleid
Ouders	TVO ouders brugklasleerlingen	Betreft alleen brugklassen	April/mei		MT/personeel	Waar nodig aanpassen beleid
Ouders	TVO anders dan brugklas, 3 <sup>e</sup> klas en eindexamenklas		Mei	Niet omdat er teveel enquêtes worden afgenomen	MT/personeel	Waar nodig aanpassen beleid
Ouders	TVO ouders eindexamenleerlingen	Elk jaar	April/mei		MT/personeel	Waar nodig aanpassen beleid
Ouders	TVO ouders oud-leerlingen	Elk jaar	De week voor de kerstvakantie	Leerlingen die vorig jaar eindexamen hebben gedaan	MT/personeel	Waar nodig aanpassen beleid

<b>Doelgroep</b>	<b>Naam onderzoek</b>	<b>Frequentie en groep/individueel</b>	<b>Tijdstip</b>	<b>Bijzonderheden</b>	<b>Wie krijgt de informatie</b>	<b>Vervolgactie</b>
Ouders	Wiel van de mentor	Om de drie jaar	Mei		MT/mentor	Waar nodig aanpassen beleid
Ouders	Vensteronderzoek	Elk jaar (alleen klas 3)	Februari/maart	Verplicht vanuit Vensters voor Verantwoording	MT/personeel/MR	Waar nodig aanpassen beleid
Mentor	Wiel van de mentor	Om de drie jaar	Maart		MT/mentor	Waar nodig aanpassen beleid
Docent	Personeel tevredenheid meter	Om het jaar	November		MT/docenten/MR	Gesprek personeel (PMR)
OOP	Personeel tevredenheid	Om het jaar	November		MT/OOP/MR	Gesprek personeel (PMR)

## 12. Bijlage 4 Te gebruiken instrumenten

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

<b>Instrumenten</b>		<b>Intern / extern</b>
Enquêtes	Kwaliteitscholen.nl	Intern / extern
	Enquêtes via It's learning	Intern
	Roos van Leary	Intern
Gesprekken	Klankbordgroepen	Intern
	PMR	Intern
	MR	Intern
	Ouderraad	Intern
	Leerlingenraad	Intern
	Individueel met leerlingen en ouders	Intern
	Individueel met personeel (gesprekscyclus)	Intern
Onderzoeken	Kwaliteitscholen.nl	Intern
	MMP en Vensters voor Verantwoording	Intern
	Benchmark	Extern
	EWS	Intern
	BSC	Intern
Publicaties	Vensters voor Verantwoording	Extern
	Beleidsstukken, plannen, reglementen (inspectie)	Extern
Diversen	Intervisie	Intern
	Collegiale visitatie	Extern
	Data-analyse	Intern

### 13. Bijlage 5 Waarderingskader Voortgezet Onderwijs 2014

<i>Domein Opbrengsten</i>	
Kwaliteitsaspect 1: Leeropbrengsten De opbrengsten liggen op het niveau dat op grond van de kenmerken van de leerlingenpopulatie verwacht mag worden	
<b>1.1</b>	De leerlingen behalen in de onderbouw het opleidingsniveau dat mag worden verwacht.
<b>1.2</b>	De leerlingen lopen weinig vertraging op in de bovenbouw
<b>1.3</b>	De leerlingen behalen voor het centraal examen de cijfers die mogen worden verwacht.
<b>1.4</b>	De verschillen tussen het cijfer voor het schoolexamen en het cijfer voor het centraal examen zijn van een aanvaardbaar niveau.
<b>1.6</b>	De leerlingen functioneren naar verwachting in de vervolgopleiding of het werkveld
Kwaliteitsaspect 2: Sociale opbrengsten De sociale opbrengsten zijn van voldoende niveau.	
<b>2.1</b>	De sociale opbrengsten zijn van voldoende niveau.

<i>Domein Onderwijsproces</i>	
Kwaliteitsaspect 3: De aangeboden leerstofinhouden bereiden de leerlingen voor op vervolgonderwijs en samenleving	
<b>3.1</b>	De aangeboden leerinhouden in de bovenbouw voor alle vakken zijn dekkend voor de examenprogramma's.
<b>3.2</b>	De aangeboden leerinhouden in de onderbouw voor alle vakken voldoen aan de kerndoelen.
<b>3.3</b>	Het aanbod voor alle vakken vertoont een samenhangende opbouw.
<b>3.4</b>	De school heeft een aanbod voor de referentieniveaus taal dat past bij alle leerlingen.
<b>3.5</b>	De school heeft een aanbod voor de referentieniveaus rekenen dat past bij alle leerlingen.
<b>3.6</b>	De school heeft een aanbod dat afgestemd is op (hoog)begaafde leerlingen.
<b>3.7</b>	De school heeft een specifiek aanbod om de sociale en maatschappelijke competenties van leerlingen te ontwikkelen passend bij de wettelijke voorschriften.
<b>3.8</b>	De school heeft een aanbod dat past bij haar eigen doelen.
<b>3.9</b>	Het aanbod is afgestemd op het vervolgonderwijs of de beroepspraktijk.
Kwaliteitsaspect 4: Onderwijstijd De leerlingen krijgen voldoende tijd om zich het leerstofaanbod eigen te maken	
<b>4.1</b>	De school programmeert voor iedere leerling voldoende onderwijstijd.
<b>4.2</b>	De school realiseert minimaal de wettelijk verplichte onderwijstijd.
<b>4.3</b>	De leerlingen maken efficiënt gebruik van de onderwijstijd.
<b>4.4</b>	De school heeft een effectief beleid om schoolverzuim te voorkomen

<b>Kwaliteitsaspect 5: Schoolklimaat</b>	
Het schoolklimaat is ondersteunend en gericht op een brede vorming	
<b>5.1</b>	De leraren bevorderen door hun handelen de verwerving van sociale en maatschappelijke competenties van leerlingen.
<b>5.2</b>	De school en haar omgeving vormen een gezamenlijke pedagogische gemeenschap.
<b>5.3</b>	De school vormt een sociaal veilige gemeenschap.
<b>5.4</b>	De school ondersteunt de leerlingen en de ouders/verzorgers bij de keuzes tijdens de schoolloopbaan.
<b>5.5</b>	De school kent een op ondersteuning en begeleiding gerichte cultuur.
<b>Kwaliteitsaspect 6: Het schoolklimaat is stimulerend en ambitieus</b>	
<b>6.1</b>	De school is gericht op het stimuleren van talent.
<b>6.2</b>	De school is gericht op het leveren van (intellectuele) prestaties.
<b>6.3</b>	De leraar past de onderwijskundige ambities/doelen, die op schoolniveau zijn geformuleerd, toe in zijn les.
<b>Kwaliteitsaspect 7: Didactisch handelen</b>	
Het (vak)didactisch handelen van leraren stelt leerlingen in staat tot leren en ontwikkeling.	
<b>7.1</b>	De onderwijsactiviteit heeft een doelgerichte opbouw.
<b>7.2</b>	De leerlingen krijgen een begrijpelijke uitleg.
<b>7.3</b>	De leerlingen zijn actief betrokken.
<b>7.4</b>	De leerlingen krijgen effectieve feedback op hun leerproces.
<b>7.5</b>	De leraar hanteert adequate vakdidactische principes.
<b>7.6</b>	De leraar stimuleert de leerlingen tot het leveren van hoge prestaties.
<b>7.7</b>	De leraar stimuleert leerlingen tot denk- en leerstrategieën.
<b>Kwaliteitsaspect 8: De leraren stemmen hun didactisch handelen af op verschillen tussen leerlingen.</b>	
<b>8.1</b>	De leraren gebruiken bij de vormgeving van hun onderwijs de analyse van de prestaties van de leerlingen.
<b>8.2</b>	De leraar stemt de instructie af op verschillen tussen leerlingen.
<b>8.3</b>	De leraar stemt de verwerking af op verschillen tussen leerlingen.
<b>Kwaliteitsaspect 9: Ondersteuning en begeleiding</b>	
De school biedt effectief aanvullend onderwijs en ondersteuning aan leerlingen die dat nodig hebben. (basisondersteuning) (De school bestrijdt effectief achterstanden.)	
<b>9.1</b>	De school volgt systematisch de vorderingen van de leerlingen aan de hand van genormeerde toetsen.
<b>9.2</b>	De school bepaalt wat de onderwijs- en ondersteuningsbehoefte is van individuele of groepen leerlingen.
<b>9.3</b>	De school heeft doelen gesteld die erop gericht zijn om achterstanden te bestrijden.
<b>9.4</b>	De school voert de ondersteuning planmatig uit
<b>Kwaliteitsaspect 10: De school begeleidt leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben effectief aan de hand van hun ontwikkelingsperspectief. (extra ondersteuning)</b>	
<b>10.1</b>	Het bevoegd gezag stelt bij plaatsing voor iedere leerling een ontwikkelingsperspectief vast.
<b>10.2</b>	De leerling ontvangt onderwijs zoals beschreven in het ontwikkelingsperspectief.
<b>10.3</b>	De school stelt vast of de leerlingen zich ontwikkelen conform het ontwikkelingsperspectief en maakt naar aanleiding hiervan beredeneerde keuzes.

Kwaliteitsaspect 11: De school draagt bij aan een adequate overgang van (zorg)leerlingen van aanleverende en naar vervolgscholen en vervult haar rol in de zorgketen	
11.1	De school zorgt voor een adequate overgang van zorgleerlingen die van andere scholen komen.
11.2	De school zorgt voor een adequate overgang van zorgleerlingen naar andere scholen.
11.3	De school bereidt de leerlingen en de ouders/verzorgers voor op de vervolgopleiding/arbeidsmarkt.
11.4	School vervult haar rol in de zorgketen.

<i>Domein Conditie</i>	
Kwaliteitsaspect 12: Kwaliteitszorg 12. De school bewaakt de kwaliteit van haar opbrengsten	
12.1	De school evalueert systematisch de opbrengsten.
12.2	De school werkt doelgericht aan de kwaliteit van de opbrengsten.
Kwaliteitsaspect 13: De school bewaakt de kwaliteit van het onderwijsproces	
13.1	De school evalueert systematisch het onderwijsproces.
13.2	De school werkt doelgericht aan de verbetering van het onderwijsproces.
Kwaliteitsaspect 14: Professionele ruimte/leraarschap 14. De schoolleiding zorgt dat leraren kunnen presteren en zich ontwikkelen conform de visie van de school	
14.1	De schoolleiding zorgt dat de visie van de school op onderwijs vertaald is in concrete professionele normen voor leraren.
14.2	De schoolleiding zorgt voor draagvlak bij leraren voor de schooleigen visie en de daarvan afgeleide ambities en verbeterdoelen
14.3	De schoolleiding stuurt via haar personeelsbeleid op het realiseren van de onderwijskundige doelen van de school.
14.4	De schoolleiding stuurt leraren(teams) aan om het onderwijsproces zelf vorm te geven passend bij de ambities van de school.
14.5	De schoolleiding verantwoordt zich intern over de gerealiseerde onderwijskwaliteit.
Kwaliteitsaspect 15: De leraren benutten de professionele ruimte voor goed onderwijs	
15.1	Leraren evalueren de kwaliteit van het onderwijs die zij bieden.
15.2	Leraren vullen het onderwijs in passend bij de onderwijsvisie van de school/afdeling.
15.3	Leraren werken doelgericht aan hun bekwaamheden en de benodigde competenties voor het realiseren van de visie van de school.
15.4	Lerarenteams verantwoordt zich over de bereikte resultaten van hun professionaliserings- en verbeteractiviteiten.
Kwaliteitsaspect 16: Bestuurlijke kwaliteitszorg Het bestuur maakt met behulp van een goed functionerend systeem van kwaliteitszorg en kwaliteitsborging, zijn wettelijke zorgplicht voor de kwaliteit van het onderwijs waar.	
16.1	Het bestuur heeft zicht op de kwaliteit van het onderwijs op de school/ de scholen en de daaronder vallende afdeling(en).
16.2	Het bestuur stuurt aantoonbaar op de verbetering van de onderwijskwaliteit
16.3	Het bestuur stuurt op de borging van de onderwijskwaliteit
16.4	Het bestuur verantwoordt zich op betrouwbare wijze over de geleverde onderwijskwaliteit en de verbetering daarvan.

Kwaliteitsaspect 17: Financiële continuïteit Het bestuur waarborgt zijn financiële continuïteit ten behoeve van het onderwijs.	
17.1	Het bestuur kan op langere termijn voldoen aan zijn financiële verplichtingen (solvabiliteit is hoger dan 0,2).
17.2	Het bestuur kan op korte termijn voldoen aan zijn financiële verplichting (liquiditeit is hoger dan 0,5).
17.3	Het bestuur houdt baten en lasten met elkaar in evenwicht (rentabiliteit ligt drie jaar boven nul).
17.4	De jaarrekening voldoet aan de daarvoor geldende richtlijnen en de beleidsdoelstellingen zijn onderscheiden naar de belangrijkste activiteiten van de onderwijsinstelling.
Kwaliteitsaspect 18: Financiële doelmatigheid Het bestuur zet zijn rijksbekostiging in voor het onderwijs en vormt geen onnodige financiële reserves.	
18.1	De financiële buffer van het bestuur bedraagt niet meer dan de signaleringswaarde van driemaal: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 10% van de totale baten van een klein bestuur (totale baten minder dan of gelijk aan € 6 miljoen);</li> <li>• op een glijdende schaal: tussen de 5% en 10% voor een middelgroot bestuur (totale baten meer dan € 6 miljoen, minder dan € 12 miljoen);</li> <li>• 5% van de totale baten van een groot bestuur (totale baten meer dan of gelijk aan € 12 miljoen).</li> </ul>
Kwaliteitsaspect: 19 Financieel beheer Het bestuur voert een deugdelijk financieel beheer.	
19.1	Er is een meerjarenbegroting voor de komende 5 jaar die aansluit op de beleidsdoelstellingen.
19.2	Er zijn deugdelijke begrotingen voor het lopende en komende jaar.

### Legenda

#### **Kernkader: rood genummerde indicatoren**

Het gaat om indicatoren die altijd bij een kwaliteitsonderzoek worden onderzocht.

#### **Aanvullend kader: blauw genummerde indicatoren**

In dit kader zitten indicatoren die aan een onderzoek toegevoegd worden indien op basis van het bureauonderzoek reden is de kwaliteit van de betreffende indicator te beoordelen. Deze selectie wordt onderbouwd aan de hand van risicokenmerken.

#### **Verdiepend kader: groen genummerde indicatoren**

Tot dit kader behoren de indicatoren die onderzocht kunnen worden om dieperliggend zicht te krijgen op oorzaken van achterblijvende kwaliteit. Het kan ook gaan om indicatoren die we voor themaonderzoeken willen beoordelen of omdat ze aansluiten bij ambities van de school. Ook voor het bestuur randvoorwaardelijke financiële indicatoren zijn groen.

### Pas toe of leg uit

De inspectie is zich ervan bewust dat zich situaties kunnen voordoen waarbij een school van opvatting is dat een of meer indicatoren uit het kernkader niet in alle opzichten op haar van toepassing zijn. Ook kan zij ervan overtuigd zijn dat een verbreding of verdieping van het kader met indicatoren uit het uitgebreide kader nog onvoldoende recht doet aan de specifieke situatie van de school of aan het eigen schoolconcept.



Bij de voorbereiding van een onderzoek, dat in overleg met het bestuur en de school plaatsvindt, kan het bestuur dit kenbaar maken. De inspectie zal dan het principe hanteren 'pas toe of leg uit'. Als het bestuur vindt dat bepaalde indicatoren uit het waarderingskader niet volledig op zijn school van toepassing zijn, dan wordt het bestuur verzocht dit uit te leggen. De inspectie vraagt de school de bewuste afwijkingen te onderbouwen en zich te verantwoorden over het resultaat van de ambities die het bestuur en de school op dit gebied voor zichzelf hebben geformuleerd. Het ligt voor de hand dat deze keuzes en de beoogde resultaten in het schoolplan zijn beschreven en dat deze keuzes eveneens tot uitdrukking komen in de zelfevaluatie en de kwaliteitszorg van de school.

Als de inspectie van mening is dat de keuzes van het bestuur en de school niet in overeenstemming zijn met de professionele opvattingen van de inspectie over de te leveren kwaliteit, dan zal zij dat beargumenteerd aangeven in haar rapportage over de school. Door deze werkwijze is de inhoud van het inspectietoezicht geen keurslijf voor de school; wel verplicht dit het bestuur en de school om zich te verantwoorden over de eigen keuzes.

## 14. Bijlage 4 Gebruikte literatuur

- Bij, Hans van der, e.a., Kwaliteitsmanagement in beweging, Deventer, Kluwer, 2008, 2<sup>e</sup> herziene druk.
- Boomsma, S., A. van Borredam, kwaliteit van dienstverlening: De integratie van dienstenmarketing, kwaliteit en management, Deventer, Kluwer, 2010, 4<sup>e</sup> herziene druk.
- Horstman, Kees, Systematisch werken aan onderwijskwaliteit VO (publicatie van Q-5)
- [Levende kwaliteitszorg CPS](#)
- [Schlusmans, K.H.L.A., Kwaliteit van onderwijs: waar hebben we het over?](#)
- [Toezichtskader](#) (Inspectie van het Onderwijs)
- Kwaliteitsbeleidsplannen van andere scholen