

## University of Groningen

### Q\*Primair monitor kwaliteitszorg

Hofman, . R.H.; Boom, J. de

**IMPORTANT NOTE: You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.**

*Document Version*

Publisher's PDF, also known as Version of record

*Publication date:*

2006

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

*Citation for published version (APA):*

Hofman, . R. H., & Boom, J. D. (2006). *Q\*Primair monitor kwaliteitszorg: Tweede peiling 2006*. s.n.

**Copyright**

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

The publication may also be distributed here under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license. More information can be found on the University of Groningen website: <https://www.rug.nl/library/open-access/self-archiving-pure/taverne-amendment>.

**Take-down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

*Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.*

# **Q\*Primair monitor kwaliteitszorg**

*Tweede peiling [ 2006 ]*

Groningen, oktober 2006

R.H. Hofman / GION Rijksuniversiteit Groningen

J. de Boom / RISBO Erasmus Universiteit Rotterdam



## Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>5</b>
1.1	Inleiding	5
1.2	Algemene uitgangspunten <i>tweede</i> Q*Primair monitor	5
<b>2</b>	<b>Opzet tweede peiling Q*Primair monitor</b>	<b>7</b>
2.1	Introductie	7
2.2	Steekproefbestand en respons tweede peiling	8
<i>Deel 1 Scholen en kwaliteitszorg</i>		13
<b>3</b>	<b>Realisatie Streefdoelen Q*Primair</b>	<b>15</b>
3.1	Introductie	15
3.2	Streefdoelen van Q*Primair	15
<b>4</b>	<b>Karakteristieken kwaliteitszorg: ontwikkelingen in scholen</b>	<b>19</b>
4.1	Introductie	19
4.2	Planmatigheid van en visie op kwaliteitszorg	19
4.3	Stand van zaken kwaliteitszorg: positiebepaling en schoolontwikkeling	22
4.4	Kwaliteitszorg: oordeel over de rol van de bovenschoolse organisatie en inspectie	25
<i>Deel 2 Besturen en kwaliteitszorg</i>		39
<b>5</b>	<b>Kwaliteitszorg: ontwikkelingen in de bovenschoolse organisatie</b>	<b>41</b>
5.1	Introductie	41
5.2	Bovenschoolse organisatie en de streefdoele van Q*Primair	41
5.3	Bovenschoolse organisatie en kwaliteitszorg	43
5.4	Bovenschoolse organisatie, inspectie en toezicht	47
5.5	Relatie bovenschoolse organisatie en bestuurde school/ scholen	51
5.6	Ondersteuning bij kwaliteitszorg	55
<b>6</b>	<b>Samenvatting en conclusies</b>	<b>57</b>
6.1	Samenvatting	57
6.2	Conclusies en discussie	60
<b>Appendices</b>		
Appendix 1	Antwoorden op open tekstvragen (scholen)	62
Appendix 2	Antwoorden op open tekstvragen (schoolbesturen)	76
Appendix 3	Deelschalen houding t.o.v. inspectie (scholen)	87
Appendix 4	Drie perspectieven op kwaliteitszorg: bovenschoolse organisaties	88
Appendix 5	Houding bovenschoolse organisaties t.o.v. inspectie	89
Appendix 6	Verdeling scholen po, vo en anders	90

## Hoofdstuk 1 Inleiding

### 1.1 Inleiding

Q\*Primair is een landelijke projectgroep ter verbetering van de kwaliteit van het basisonderwijs in alle geledingen (Q\*Primair, 2001). De projectgroep is in het schooljaar 2000/2001 in het leven geroepen door de gezamenlijke organisaties voor bestuur en management in het onderwijs en de onderwijsbonden. Nader gepreciseerd: Q\*Primair is een initiatief van de Besturenraad, Concent, Bond KBO, VBS, VGS, VOS/ABB, AVS, PCSO, de directiegroep van de onderwijsbonden CNV en de functiegroep directeuren van de AOb.

Een van de doelstellingen van Q\*Primair betreft de ontwikkeling en uitvoering van een monitor om het gevoerde kwaliteitszorgbeleid in het primair onderwijs in kaart te brengen en meerjarig te volgen. Het gaat er hierbij om de doelen, het gevoerde beleid en de gehanteerde middelen vast te stellen, te evalueren en ontwikkelingen hierin over de periode 2003-2006 te traceren.

Q\*Primair heeft in de periode november 2003 – januari 2004 de eerste peiling van de zogenaamde Monitor Kwaliteitszorg laten uitvoeren om het gevoerde kwaliteitszorgbeleid in het primair onderwijs in kaart te brengen en meerjarig te volgen. Het ging er hierbij om de doelen, gevoerd beleid, gehanteerde middelen en evaluatie daarvan vast te stellen en ontwikkelingen hierin over de periode 2003-2006 te traceren.

De door Q\*Primair geformuleerde streefdoelen met betrekking tot de inrichting van een systeem van kwaliteitszorg (zie Hoofdstuk 3) zijn in de eerste peiling gehanteerd als een soort van baseline. De startsituatie betreft die in het schooljaar 2000/2001. De streefdoelen voor 2006 zijn richtinggevend geweest voor de invulling van de eerste peiling van de Q\*Primair monitor.

### 1.2 Algemene uitgangspunten *tweede* Q\*Primair monitor

De Q\*Primair monitor (1 en 2) wordt uitgevoerd door onderzoeksinstituten van de Universiteit van Groningen (GION) en de Erasmus Universiteit Rotterdam (RISBO). De monitor brengt in kaart hoe het staat met het kwaliteitszorgbeleid van scholen en besturen in het primair onderwijs. Het betreft een meerjarig traject (2003 – 2006) met meerdere peilingen. De tweede peiling vindt haar inhoudelijke basis en methodologische grondslag in de eerste Q\*Primair monitor 'Kwaliteitszorg' die eveneens is uitgevoerd door GION en RISBO (2003/2004). De dataverzameling van de tweede monitor zal zoveel mogelijk via internet plaatsvinden. RISBO verzorgt de analyses en GION verzorgt de algemene rapportage aan Q\*Primair.

De eerste peiling Q\*Primair monitor heeft plaatsgevonden in de periode november 2003 – voorjaar 2004. Uiteindelijk hebben 939 basisscholen (eind 2003) en 158 schoolbesturen (begin 2004) aan die monitor deelgenomen. In de tweede peiling zal deze groep opnieuw benaderd worden. Een beperkt deel van de eerder gestelde vragen zal in deze tweede peiling opnieuw worden opgenomen. Echter, daarnaast lijkt het Q\*Primair zinvol om een aantal nieuwe vragen mee te nemen. Deze zullen voor een deel voortkomen uit bevindingen van het onderzoek 'early warning system' (Hofman, 2005). Q\*Primair zal aangeven welke aspecten zij additioneel opgenomen wenst te zien in de verschillende internetenquêtes.

### *Steekproefbestand en respondenten*

De tweede monitor peiling Kwaliteitszorg betreft dus een aansluiting bij het eerste representatieve bestand van basisscholen en schoolbesturen; het moet uitdrukkelijk opnieuw generalisaties naar het landelijke beeld mogelijk maken.

De monitor start met een brief voor scholen waarin het belang van deelname aan deze tweede peiling van de monitor Kwaliteitszorg wordt benadrukt. Bij de scholen is de schooldirecteur opnieuw gevraagd de internetenquête in te vullen; bij de besturen zal dat in de meeste gevallen de bovenschools manager zijn. In gevallen dat men een dergelijke persoon niet kent wordt de vragenlijst door een lid van het schoolbestuur ingevuld (voorzitter of secretaris).

### *Leeswijzer*

In de volgende hoofdstukken worden de uitkomsten van de tweede peiling van de Q\*Primair-monitor gepresenteerd. Er zijn twee delen: een scholendeel en een besturendeel.

In *hoofdstuk 2* staat de onderzoeksopzet en dataverzameling van de tweede peiling centraal. Daarin wordt in een aparte paragraaf aandacht geschonken aan de representativiteit van de responsgroep van deze tweede peiling en wordt een vergelijking gemaakt met de peiling van 2003/2004.

Dan start het scholendeel met *hoofdstuk 3* waarin expliciet wordt ingegaan op de mate waarin de streefdoelen die Q\*Primair zich voor de periode 2000-2006 heeft gesteld, zijn gerealiseerd. Vervolgens schenkt *hoofdstuk 4* aandacht aan de actuele stand van zaken terzake kwaliteitszorg bij deze tweede peiling in 2006. Indien mogelijk wordt een vergelijking gemaakt met de situatie in 2003/2004.

Vervolgens is *hoofdstuk 5* het besturendeel, dat eveneens start met de vraag over realisatie van de streefdoelen maar nu vanuit het perspectief van de bovenschoolse organisatie. Daarnaast worden de stand van zaken en de ontwikkelingen terzake kwaliteitszorg, die zich in de bovenschoolse organisaties hebben voorgedaan gepresenteerd.

## Hoofdstuk 2 Opzet tweede peiling Q\*Primair monitor

### 2.1 Introductie

De eerste peiling Q\*Primair monitor heeft plaatsgevonden in de periode november 2003 – januari 2004. Uiteindelijk hebben 939 basisscholen en 158 schoolbesturen aan die monitor deelgenomen. Het betrof een representatieve groep van scholen en besturen. In de tweede peiling is deze groep opnieuw benaderd voor deelname. Een beperkt deel van de eerder gestelde vragen is in deze tweede peiling opnieuw opgenomen. De vragen zijn gebaseerd op het beoogde projectresultaat in 2006 (zie H3) en daarnaast zijn additionele vragen die Q\*Primair van belang acht meegenomen.

Het betreft vragen gericht op aspecten van Good Governance en het onderwerp meervoudig publieke verantwoording. Daarnaast hebben uitkomsten van een onderzoek naar een 'early warning system' de basis voor additionele vragen gelegd (Hofman, 2005).

Bovendien is sprake van herhaling van vragen in verband met ontwikkelingen in de typen van kwaliteitszorg<sup>1</sup> en van een aantal eerder gestelde vragen omtrent de visie op kwaliteitszorg, op de rol van de inspectie en van leerkrachten in verband met een trendanalyse. Ook is sprake van een herhaling van vragen met betrekking tot het gebruik van instrumenten voor kwaliteitszorg.

#### *Uitvoering en beperking*

Er is gestart met een bijstelling en aanvulling (in overleg met Q\*Primair) van de vragenlijst voor basisscholen en schoolbesturen. Voor de tweede monitorpeiling is het beschikbare databestand update gemaakt. Bij de scholen zijn de oorspronkelijke 939 opnieuw benaderd. Bij de schoolbesturen is op aanvraag van Q\*Primair naast de oorspronkelijke groep nog een extra groep besturen (meer specifiek bovenscholings managers) benaderd.

De mailing van de scholen en besturen is voorbereid door RISBO en ook de feitelijke mailing aan de basisscholen is vanuit RISBO verricht. De mailing van de schoolbesturen c.q. de bovenscholings organisaties is via Q\*Primair verlopen. Zij hebben de scholen en bovenscholings organisaties of schoolbesturen voorgelicht over de tweede peiling en hen gestimuleerd tot deelname. De monitor start met een brief voor scholen waarin het belang van deelname aan deze tweede peiling van de monitor Kwaliteitszorg nogmaals wordt benadrukt. Tijdens de internetafname was sprake van een helpdesk functie bij het RISBO.

In overleg met Q\*Primair is besloten het benodigde budget (60.000 euro) zo laag mogelijk te houden; er was weinig tot geen tijd beschikbaar voor rappel in geval van non-respons. Meerdere rappelingen via internet hebben wel plaatsgevonden, maar niet via de telefoon. Dat zou te veel van de beschikbare onderzoekstijd en -budget in beslag nemen. Vooraf is opgemerkt dat hiermee een kans bestaat dat (a) de respons op de tweede peiling achterblijft en (b) bovendien selectief kan zijn.

---

<sup>1</sup> Type 1 = Nauwelijks kwaliteitszorg (73 basisscholen ofwel 8%)

Type 2 = Enige vorm of modaal in kwaliteitszorg (309 basisscholen, circa 33%)

Type 3 = Vergevoerd in kwaliteitszorg (286 basisscholen circa 30%)

Type 4 = Wisselend in kwaliteitszorg (271 basisscholen circa 29%)

## 2.2 Steekproefbestand en respons tweede peiling

De tweede peiling van de Q\*Primair monitor Kwaliteitszorg betreft dus een aansluiting bij het eerste representatief bestand van basisscholen en schoolbesturen; het moet uitdrukkelijk opnieuw generalisaties naar het landelijk beeld mogelijk maken. De oorspronkelijke groep respondenten bleek een representatieve groep van scholen en besturen. In dit hoofdstuk wordt nagegaan in hoeverre de respondenten van de tweede peiling vergelijkbaar zijn met de oorspronkelijke representatieve groep.

### *Respondenten*

Bij de scholen is de schooldirecteur opnieuw gevraagd de internetenquête in te vullen; bij de bovenschoolse organisaties zal dat in de meeste gevallen de bovenschools manager zijn geweest. In de introductie op de enquête is aangegeven dat wanneer wij in deze enquête spreken over de bovenschoolse organisatie dit dan in de meeste gevallen het bovenschools management betreft. Voor die organisaties waar geen bovenschools management is ingesteld bedoelen we met de bovenschoolse organisatie het bevoegd gezag c.q. het bestuur van de school.

### *Representativiteit van de responsgroep: de scholen*

De responsgroep van de tweede peiling is allereerst vergeleken met de non-responsgroep op basis van de oorspronkelijke indeling in vier typen van scholen met elk een eigen kwaliteitszorgprofiel<sup>2</sup>. Deze indeling is gebaseerd op het scholenonderzoek eind 2003.

Tabel 2.1 4-cluster oplossing	non-respons		respons		totaal	
	n	%	n	%	n	%
cluster 1	53	7,5	20	8,6	73	7,8
cluster 2	240	34,0	69	29,6	309	32,9
cluster 3	211	29,9	75	32,2	286	30,5
cluster 4	202	28,6	69	29,6	271	28,9
Total	706	100,0	233	100,0	939	100,0
Chi	1,65					
P	.65					

Er blijken geen significante verschillen aantoonbaar tussen de responderende en de niet responderende scholen voor wat betreft het toebehoren tot de vier clusters.

De volgende vraag is in hoeverre de wel en niet responderende scholen ook vergelijkbaar zijn voor wat betreft zaken als schoolgrootte, maar vooral ook de leerlingpopulatie die de scholen herbergen. Dit kan van grote invloed zijn op de mogelijkheden van de school om daadwerkelijk met kwaliteitszorg aan de slag te gaan. De volgende vergelijkingsvariabelen zijn daartoe gebruikt:

- De eerste variabele betreft de leerlingpopulatie van de school. Hierbij is gebruik gemaakt van de variabele 'normgroep' waarmee wordt vastgesteld hoe de leerlingpopulatie van de school eruit ziet. Dit is gebaseerd op het aantal leerlingen met een bepaald

<sup>2</sup> Type 1 = Nauwelijks kwaliteitszorg (73 basisscholen ofwel 8%)

Type 2 = Enige vorm of modaal in kwaliteitszorg (309 basisscholen, circa 33%)

Type 3 = Vergevoerd in kwaliteitszorg (286 basisscholen circa 30%)

Type 4 = Wisselend in kwaliteitszorg (271 basisscholen circa 29%)



leerlinggewicht. Het leerlinggewicht loopt van 1.0 ('reguliere' leerling), 1.25 (autochtone achterstandsleerling) tot 1.90 (allochtone achterstandsleerling).

- De tweede variabele betreft de schoolgrootte ofwel het totale aantal leerlingen dat de school herbergt.
- De derde vergelijkingsvariabele betreft de denominatie van de basisscholen.
- De vierde variabele in het non-respons onderzoek betreft de urbanisatiegraad van de plaats waar de school is gehuisvest. Hierbij is een driedeling gemaakt. Score 1 betreft de G4 ofwel de vier grote steden; score 2 betreft de 32 grotere steden en tenslotte is een score 3 voor de overige groep scholen.

Onderstaande tabellen tonen de uitkomsten en laten zien dat de reponsgroep niet significant afwijkt van de non-responsgroep. We mogen op grond daarvan concluderen dat we opnieuw werken met een representatieve groep van Nederlandse basisscholen.

<b>Tabel 2.2</b> Normgroep inspectie	non-respons		respons		totaal	
	n	%	n	%	n	%
>50% 1,00	612	86,9	200	85,8	812	86,7
>50% 1,25/1,90	51	7,2	13	5,6	64	6,8
>50% 1,25	5	0,7	5	2,1	10	1,1
>50% 1,90	36	5,1	15	6,4	51	5,4
Totaal	704	100,0	233	100,0	937	100,0
Chi	4,68					
P	.20					

<b>Tabel 2.3</b> grootte school	non-respons		respons		totaal	
	n	%	n	%	n	%
= '0-100'	125	17,8	29	12,4	154	16,4
= '101-200'	236	33,5	81	34,8	317	33,8
= '201-400'	291	41,3	106	45,5	397	42,4
= '400 en meer'	52	7,4	17	7,3	69	7,4
Totaal	704	100,0	233	100,0	937	100,0
Chi	3,80					
P	.28					

<b>Tabel 2.4</b> Denominatie	non-respons		respons		Totaal	
	n	%	n	%	n	%
OP	211	30,0	69	29,6	280	29,9
RK	215	30,6	91	39,1	306	32,7
PC	235	33,4	63	27,0	298	31,8
OB	42	6,0	10	4,3	52	5,6
Totaal	703	100,0	233	100,0	936	100,0
Chi	6,99					
P	.07					

<b>Tabel 2.5</b> Urbanisatie	non-respons		respons		Totaal	
	n	%	n	%	n	%
G4	45	6,4	12	5,2	57	6,1
32 grotere steden	106	15,1	49	21,0	155	16,5
Overig	553	78,6	172	73,8	725	77,4
Totaal	704	100,0	233	100,0	937	100,0
Chi	4,73					
P	.09					

*Representativiteit van de responsgroep: de bovenschoolse organisaties / besturen*

Het bovenschools management dan wel de schoolbesturen zijn in het voorjaar van 2006 door Q\*Primair integraal benaderd met de vraag mee te werken aan het onderzoek. Aanvankelijk geven slechts een zeer beperkt aantal besturen gehoor aan deze oproep. Na een periode waarin besturen herhaaldelijk door Q\*Primair zijn verzocht hun medewerking aan het onderzoek te verlenen, geven uiteindelijk 182 besturen gehoor aan deze oproep. Een aanzienlijk deel van deze 182 besturen heeft de enquête slechts gedeeltelijk ingevuld. Er is een selectie gemaakt van besturen die minimaal de helft van de vragen heeft ingevuld, of iets minder dan de helft van de vragen heeft ingevuld maar wel een aantal voor het onderzoek cruciale vragen heeft ingevuld. Uiteindelijk resteren 156 besturen voor nadere analyse.

In het vervolg van het rapport zal herhaaldelijk een vergelijking worden gemaakt tussen de opvatting van besturen die aan de eerste peiling (begin 2004) hebben deelgenomen (n=158) en de besturen die in deze tweede peiling van de Q\*Primair monitor (n=156) hebben geparticipeerd. Omdat het slechts voor een beperkt deel dezelfde besturen betreft is het van belang om te onderzoeken of de besturen van toen wat betreft een aantal achtergrondmerken wel overeenkomen, zodat vergelijken zinvol is.

We analyseren de bovenschoolse organisaties / besturen daarom op twee basale kenmerken. Allereerst het aantal scholen in het primair onderwijs (en het vo) dat zij besturen. Daarnaast bekijken we de denominatie van scholen die zijn besturen.

<b>Tabel 2.6</b>	2004		2006	
<b>Bestuurde scholen (primair ow)</b>	n	%	n	%
1	35	23,3	28	18,1
2-5	30	20,0	23	14,8
6-10	35	23,3	44	28,4
11 of meer	50	33,3	60	38,7
Totaal	150	100,0	155	100,0
Chi	3,56			
P	.31			
<hr/>				
Bestuurde scholen (primair ow)	Gem.	sd	Gem.	Sd
F=.205, P=.65	9,37	10,8	9,87	8,25
<hr/>				
<b>Tabel 2.7</b>	2004		2006	
<b>Bestuurde scholen (voortgezet ow)</b>	N	%	n	%
0	27	77,1	37	78,0
1	5	14,3	7	14,6
2 of meer	3	8,6	3	7,3
Totaal	35	100,0	47	100
Chi	0,14			
P	.93			
<hr/>				
Bestuurde scholen (vo)	Gem.	sd	Gem.	sd
(missend=missend)	0,71	2,094	0,47	1,27
F=.437, P=.51				
<hr/>				
Bestuurde scholen (vo)missend	Gem.	sd	Gem.	sd
gecodeerd naar 0.	0,16	1,02	0,14	0,72
F=.030, P=.86				

Tabel 2.6 en 2.7 laten zien dat er in 2006 iets minder bovenschoolse organisaties / besturen hebben deelgenomen die slechts 1 school in het primair onderwijs besturen. Het verschil is echter niet significant. Ook het gemiddelde aantal scholen in het primair en voortgezet onderwijs waar de bovenschoolse organisaties / besturen verantwoordelijk voor zijn verschilt niet significant van het gemiddelde in 2004.

Tabel 2.8 Denominatie	2004		2006	
	n	%	N	%
OP	42	27,6	32	20,5
RK	31	20,4	42	26,9
PC	48	31,6	57	36,5
Gereformeerd	17	11,2	16	10,3
Overig	14	9,2	9	5,8
Totaal	152	100,0	156	100,0
Chi	4,84			
P	.303			

Tabel 2.8 laat zien dat er geen significant verschil is in de aard van de bovenschoolse organisaties / besturen in 2004 en 2006 wat betreft denominatie van de door de hen bestuurde scholen.



DEEL 1 SCHOLEN EN KWALITEITSZORG



## Hoofdstuk 3 Realisatie streefdoelen Q\*Primair

### 3.1 Introductie

Voorafgaand aan de Q\*Primair monitor heeft Q\*Primair in haar projectplan “Kwaliteit als primaire zorg” (2001) een set van doelen geformuleerd met betrekking tot de inrichting van een kwaliteitszorgsysteem, die in 2006 als projectresultaat dienen te zijn gerealiseerd. Daarbij is ook in datzelfde projectplan aangegeven hoe de startsituatie er in het schooljaar 2000/2001 uit ziet. Die startsituatie is overigens bepaald aan de hand van met name secundaire analyses van reeds beschikbaar datamateriaal.

In opdracht van Q\*Primair heeft advies- en onderzoeksbureau Oberon begin 2002 een onderzoek uitgevoerd naar de stand van zaken op het gebied van kwaliteitszorg. In het onderzoek is gebruik gemaakt van het IST-bestand van de inspectie (over 2001) en van een databestand van een nulmeting kwaliteitszorg van de VBKO (Oberon, 2002). Zij stellen vast dat er in het primair onderwijs op veel plaatsen al sprake is van interne kwaliteitszorg. Op bijna een derde van alle Nederlandse basisscholen wordt al systematisch de kwaliteit van het onderwijs en de schoolorganisatie gemeten, geëvalueerd en waar nodig verbeterd. Uit die nulmeting naar de kwaliteitszorg van Q\*Primair over het schooljaar 2001 (Oberon, 2002) bleek echter ook dat de kwaliteitszorg bij heel veel scholen nog in de kinderschoenen staat en in sommige gevallen zelfs geheel ontbreekt.

### 3.2 Streefdoelen van Q\*Primair

Q\*Primair heeft dus een set van doelen geformuleerd die in 2006 als projectresultaat dienen te zijn gerealiseerd. Het betreft de onderstaande streefdoelen en bij elk is aangegeven wat de startsituatie was per 2001:

- 80% van de scholen heeft zijn kwaliteitszorgbeleid zo beschreven dat duidelijk is hoe zij vorm geeft aan de wettelijk gestelde eisen betreffende kwaliteitszorg enerzijds en zelf gestelde schoolspecifieke kwaliteitseisen anderzijds (startsituatie 20%).
- 80% van de scholen bewaakt systematisch de kwaliteit van haar onderwijs en neemt maatregelen om de kwaliteit te behouden en zonedig te verbeteren (startsituatie 31%).
- 80% van de scholen heeft in haar schoolplan (streef)doelen geformuleerd voor het onderwijsleerproces en de opbrengsten daarvan (startsituatie 40%).
- 80% van de scholen bepaalt systematisch en regelmatig de kwaliteit van het onderwijs en van haar opbrengsten (startsituatie 47%).
- 80% van de scholen heeft op basis van een kwaliteitsbepaling een verbetertraject voor de langere termijn gepland (startsituatie 49%).
- 90% van de scholen heeft op basis van een kwaliteitsbepaling een verbetertraject voor het lopende cursusjaar gepland (startsituatie 77%).
- 80% van de scholen hanteert een systeem waarbij leraren de ontwikkeling van leerlingen volgen en zorgen voor specifieke begeleiding bij geconstateerde problemen (startsituatie 54%).
- 80% van de scholen stelt zich op de hoogte van opvattingen van in ieder geval de ouders en leerlingen, maar bij voorkeur ook andere groeperingen bij het vormgeven van kwaliteitszorg (startsituatie 12% regelmatig).
- 80% van de scholen verschaft informatie over de gerealiseerde onderwijskwaliteit aan in ieder geval ouders, bestuur en personeel (startsituatie onbekend).
- 30% van de scholen heeft minstens eenmaal de uitkomsten van de zelfevaluatie laten objectiveren door onafhankelijke buitenstaanders (startsituatie onbekend).

Het is natuurlijk heel interessant om de bevindingen van de eerste (eind 2003) en tweede (2006) af te zetten tegen de beginsituatie in het schooljaar 2001. Hierbij dient men zich te realiseren dat het bij de QP-monitor gaat om informatie verschaft door de scholen zelf (zelfrapportages).

In tabel 3.1 staan de resultaten vermeld. Deze vraag is ook aan de bovenschoolse organisatie voorgelegd (zie H5 in deel twee).

Tabel 3.1 Streefdoelen Q*Primair (vraag 4a)	nee	nee, wel mee bezig	2006 ja	2003	gem. 2006	gem. 2003 <sup>3</sup>
				ja		
bepaalt systematisch en regelmatig de kwaliteit van het onderwijs en haar opbrengsten	0,0	23,9	76,1	66,5	2,8	2,7
Bewaakt systematisch de kwaliteit van haar onderwijs en neemt maatregelen om de kwaliteit te behouden en zonodig te verbeteren	0,0	22,2	77,8	70,7	2,8	2,7
heeft op basis van een kwaliteitsbepaling een verbetertraject voor de langere termijn gepland	3,0	36,5	60,4	<b>66,4</b>	2,6	2,6
heeft op basis van een kwaliteitsbepaling een verbetertraject voor het lopende cursusjaar gepland.	2,6	11,3	86,1	83,6	2,8	2,8
Hanteert een systeem waarbij leraren de ontwikkeling van leerlingen volgen en zorgen voor specifieke begeleiding bij problemen	0,0	5,2	94,8	89,3	2,9	2,9
stelt zich op de hoogte van opvattingen van de ouders <sup>4</sup>	2,6	13,2	84,2	75,6	2,8	2,7
stelt zich op de hoogte van opvattingen van de leerlingen	18,3	38,9	42,8	36,4	2,2	2,1
Verschaft informatie over de gerealiseerde onderwijskwaliteit aan in ieder geval ouders, bestuur en personeel	0,4	17,5	82,1	75,6	2,8	2,7
heeft minstens eenmaal de uitkomsten van de zelfevaluatie laten objectiveren door onafhankelijke buitenstaanders	31,7	24,8	43,5	40,7	2,1	2,0
heeft in het schoolplan (streef)doelen geformuleerd voor het onderwijsleerproces en de opbrengsten daarvan	5,2	34,8	60,0	<b>69,9</b>	2,5	2,6
heeft het kwaliteitszorgbeleid zo beschreven dat duidelijk is hoe vorm wordt gegeven aan de wettelijk gestelde eisen <sup>5</sup>	4,3	41,3	54,3	<b>60,0</b>	2,5	2,5
heeft het kwaliteitszorgbeleid zo beschreven dat duidelijk is hoe wij vormgeven aan door ons zelf gestelde schoolspecifieke kwaliteitseisen	3,9	44,8	51,3	<b>55,7</b>	2,5	2,5
(n scholen 228 – 230)					2,6	2,6
Cronbach's alpha	.72 (N=227)					

Voor de gehele schaal blijkt geen verschil tussen de meting in 2003 en 2006. Kijken we echter naar de specifieke streefdoelen dan zien we een ander beeld. Wat opvalt, is dat rond 5-10% van de scholen voor acht van de twaalf streefdoelen bij de peiling van 2006 een

<sup>3</sup> Gemiddelde score van respondenten op de categorieën (score 1,2,3) op basis van de eerste Q\*Primair monitor kwaliteitszorg eind 2003

<sup>4</sup> Deze items zijn gesplitst in de monitor waardoor vergelijking met de streefdoelen niet meer mogelijk is (ouders onafhankelijk van leerlingen)

<sup>5</sup> Deze items zijn gesplitst in de monitor waardoor vergelijking met de streefdoelen niet meer mogelijk is (wettelijke eisen versus schoolspecifieke doelen).



*voortgang* hebben geboekt ten opzichte van het jaar 2003. Net zo opvallend is dat een vergelijkbare groep op vier streefdoelen minder hoog scoren (zie vetgedrukt). Met name opvallend zijn de lagere scores voor het in het schoolplan formuleren van (streef)doelen voor het onderwijsleerproces en de opbrengsten daarvan.

De scholen hebben in 2006 een zeer grote voortgang geboekt ten opzichte van de beginsituatie in 2001. Echter, kijken we nu naar de mate waarin de door Q\*Primair vijf jaar geleden gestelde streefdoelen zijn gerealiseerd, dan zien we een gevarieerd beeld: vier streefdoelen die niet en tevens vier streefdoelen, die wel zijn gerealiseerd. De overige streefdoelen zijn indertijd in de eerste peiling nader gespecificeerd, zodat op die aspecten geen vergelijking meer mogelijk is (ouders onafhankelijk van leerlingen; wettelijke eisen versus schoolspecifieke doelen).



## Hoofdstuk 4 Karakteristieken kwaliteitszorg: ontwikkelingen in scholen

### 4.1 Introductie

Dit hoofdstuk gaat in op de ontwikkelingen in karakteristieken van kwaliteitszorg in scholen tussen eind 2003 en 2006. De volgende aspecten worden besproken:

- A. Visie van de school op kwaliteitszorg
- B. Stand van zaken op de school met betrekking tot positiebepaling/schoolontwikkeling
- C. Kwaliteitszorg: rol van de bovenschoolse organisatie (bovenschools management of bestuur) en inspectie
- D. Instrumenten voor en ondersteuning bij kwaliteitszorg
- E. Positieve en negatieve factoren bij het werken aan kwaliteitszorg

### 4.2 Planmatigheid van en visie op kwaliteitszorg

#### *Planmatigheid: toepassing van de PDCA-cyclus*

Bij innovaties en schoolontwikkeling wordt meestal gesproken van een cyclisch beleidsproces. Bij schoolontwikkeling ('schoolimprovement') ligt het accent op het proces van beleidsvorming en sturing en de cycli die daarin een rol spelen. In de Q\*Primair monitor is voor de operationalisatie van schoolontwikkeling aangesloten op de zogenaamde PDCA-cyclus van Deming:

- Plan: plannen van activiteiten en het stellen van doelen (*doen we de goede dingen?*)
- Do: uitvoeren van geplande activiteiten (*houden we de uitvoering in de gaten?*)
- Check: nagaan en meten in hoeverre de afgesproken doelen zijn gehaald (*hoe weten we dat?*)
- Act: afwijkingen analyseren, nemen van maatregelen (*goede zaken borgen, anders verbeteren*)

Aan de scholen is gevraagd wat kwaliteitszorg in de praktijk betekent voor de school ofwel in hoeverre kwaliteitszorg voor de school betekent dat zij expliciet aandacht besteden aan de activiteiten in tabel 4.1.

De tabel toont in welke mate de PDCA-cyclus daadwerkelijk in basisscholen in Nederland wordt toegepast anno 2006 (tussen haakjes en cursief staat het behaalde gemiddelde in 2003).

**Tabel 4.1 De PDCA-cyclus in de schoolpraktijk**

	niet	soms	regelmatig	vaak	gem. 2006	gem. 2003
<b>(vraag 2)</b>						
<i>Plan</i>						
Uitgangssituatie beschrijven (bijv. SWOT-analyse )	5,2	35,2	50,2	9,4	2,6	2,6
Visie / missie ontwikkelen	0,4	15,9	62,7	21,0	3,0	3,1
Doelbepaling en -prioritering ervan in het schoolplan	0,4	9,9	64,4	25,3	3,1	3,2
<i>Do</i>						
Breed draagvlak creëren	0,0	3,9	47,0	49,1	3,5	3,5
Formuleren meetbare doelen / prestatie-indicatoren	1,3	20,6	56,7	21,5	3,0	2,9
Betrokkenheid van interne groeperingen	0,0	8,2	51,9	39,9	3,3	<sup>-6</sup>
Betrokkenheid van externe groeperingen	2,6	46,1	43,5	7,8	2,6	-
Inzetten op professionalisering van leerkrachten	0,0	7,3	49,8	42,9	3,4	3,3
Gebruik van een gedegen invoeringstraject	0,4	13,7	58,4	27,5	3,1	3,0
<i>Check</i>						
Planning van regelmatige evaluatiemomenten	0,0	9,1	63,4	27,6	3,2	3,1
Evaluatie aan de hand van een norm (prestatie-indicatoren)	4,7	35,6	48,5	11,2	2,7	2,6
Analyse van de tevredenheid over de verbetering	4,7	26,2	54,9	14,2	2,8	2,6
Rapportages voor intern en extern gebruik	2,6	34,8	49,4	13,3	2,7	2,7
<i>Act/Adapt</i>						
Monitoring & zorg voor heldere procedures	3,0	33,5	51,5	12,0	2,7	2,7
Inzetten van specifieke maatregelen voor borging	1,7	34,3	48,9	15,0	2,8	2,7
<i>(n scholen 232 – 233)</i>					3,0	2,9
Cronbach's alpha					.88 (N=230)	

De scholen hebben in 2006 ten aanzien van het planmatig handelen en toepassing van de PDCA-cyclus bij kwaliteitszorg een lichte vooruitgang geboekt ten opzichte van 2003.

#### *Visie op kwaliteitszorg: drie perspectieven*

De visie van de school op kwaliteitszorg kan een belangrijke conditionerende werking uitoefenen op de mate waarin een school aan de slag gaat met kwaliteitszorg en de soort van kwaliteitszorg die zij nastreeft. In het kwaliteitszorgonderzoek onderscheiden we verschillende organisatieperspectieven die ten grondslag kunnen liggen aan (de ontwikkelingen van) een systeem van (integrale) kwaliteitszorg. Uiteindelijk zijn drie schalen geconstrueerd van waaruit scholen bezig zijn met kwaliteitszorg:

- perspectief van 'scholen als lerende organisaties' (Leithwood, Aitken & Jantzi, 2001)
- perspectief van 'high reliability schools' (Stringfield & Slavin, 2001)
- perspectief van kwaliteitszorg door externe druk

Per perspectief is een aantal uitspraken aan de scholen voorgelegd waarop zij konden aangeven in hoeverre men het daar mee eens was. In tabellen 4.2 tot en met 4.4 wordt een vergelijking gemaakt tussen de situatie in 2006 en die in 2003.

<sup>6</sup>Interne en externe groeperingen zijn gesplitst.

**Tabel 4.2 Lerende organisatie  
(vraag 3a)**

	oneens	enigszins oneens	enigszins eens	eens	gem. 2006	Gem. 2003
denken directie en team heel verschillend over kwaliteitszorg*	50,9	24,1	22,8	2,2	<b>1,8</b>	<b>1,6</b>
is een ondersteunende collegiale cultuur terzake kwaliteitszorg	3,4	10,3	38,8	47,4	3,3	3,3
is kwaliteitszorg vaak onderwerp van overleg tussen geledingen	2,2	10,0	45,9	42,0	3,3	3,3
heeft de inspectie de kwaliteitszorg positief gestimuleerd	4,8	15,2	40,3	39,8	3,2	3,1
is kwaliteitszorg de motor voor leren	3,5	12,6	50,6	33,3	3,1	3,0
is kwaliteitszorg een proces van onderlinge samenwerking en gezamenlijk leren	1,3	3,0	29,9	65,8	3,6	3,6
<i>Lo</i> (n scholen 231-232)					3,3	3,3
Cronbach's alpha	.64 (N=228)					

**Tabel 4.3 High Reliability Organization  
(vraag 3b)**

	oneens	enigszins oneens	enigszins eens	eens	gem. 2006	Gem. 2003
heerst een professionele cultuur met veel intervisie	6,5	29,1	47,4	17,0	2,7	2,7
heerst de opvatting dat het onder presteren van leerlingen onacceptabel is	2,6	11,2	32,3	53,9	<b>3,4</b>	<b>3,0</b>
is sprake van continue scholing en training van leerkrachten	1,7	11,2	43,5	43,5	3,3	3,2
is sprake van continue monitoring van het leerlingfunctioneren	0,0	6,9	32,8	60,3	<b>3,5</b>	<b>3,3</b>
is sprake van vroegtijdige signalering en hulp aan risicoleerlingen	0,0	2,2	15,2	82,6	3,8	3,7
bepaalt de directie zelfde sterke / zwakke kanten van de school en stippelt strategie uit	2,2	14,2	47,4	36,2	<b>3,2</b>	<b>2,7</b>
is kwaliteitszorg een kwestie van systematische analyse en positiebepaling	0,4	10,9	50,0	38,7	<b>3,3</b>	<b>3,1</b>
is kwaliteitszorg alleen mogelijk als de directie visie en missie laat zien	7,0	12,6	40,4	40,0	3,1	3,0
is professionalisering van individuele leerkrachten de kern van kwaliteitszorg	0,9	14,7	48,7	35,8	3,2	3,2
<i>Hro</i> (n scholen 230-232)					<b>3,3</b>	<b>3,1</b>
Cronbach's alpha	.64 (N=224)					

**Tabel 4.4 Externe druk  
(vraag 3c)**

	oneens	enigszins oneens	enigszins eens	eens	gem. 2006	Gem. 2003
bepalen externe instanties het belang van kwaliteitszorg*	33,3	40,3	24,7	1,7	1,9	1,9
wordt kwaliteitszorg ons opgedrongen vanuit de omgeving*	36,4	32,5	28,1	3,0	2,0	1,9
<i>Exdruk</i> (n scholen 231)					3,0	3,1
Cronbach's alpha	.56 (N=230)					

\*omgecodeerd voor schaal(waarde)berekening

De gemiddelde schaalscore van de scholen in 2006 voor het perspectief van de school als lerende organisatie is gelijk gebleven. Op een aantal individuele items zijn verschillen zichtbaar tussen 2006 en 2003 (zie vetgedrukt in de tabel)

Wat betreft de drie deelschalen is voor het zogenaamde High Reliability Organization perspectief de schaalscore in 2006 hoger ofwel meer scholen stemmen in met dat perspectief (zie vetgedrukt). Op scholen in 2006 heerst meer dan in 2003 de opvatting dat het onder de maat presteren van leerlingen onacceptabel is. Ook de score voor de schaal externe druk is hoger: iets meer scholen vinden in 2006 dat externe instanties het belang van kwaliteitszorg bepalen en dat het wordt opgedrongen vanuit de omgeving.

### 4.3 Stand van zaken kwaliteitszorg: positiebepaling en schoolontwikkeling

Aan kwaliteitszorg zijn twee kanten te onderscheiden: het bepalen en beoordelen van de kwaliteit van de school enerzijds (*positiebepaling: weten we hoe goed we zijn?*) en het ontwikkelen en verbeteren van het onderwijs anderzijds (*schoolontwikkeling: waaraan moeten we gaan werken?*).

Bovendien is schoolontwikkeling een cyclisch proces waarin de volgende fasen zijn te onderscheiden:

- *Oriëntatie- / voorbereidingsfase:* gerichte inwinning van informatie, besluitvorming over de verbetering en afspraken over personele en materiële condities voor de invoering ervan
- *Implementatiefase:* daadwerkelijk invoeren van de verbetering en het leren kennen van de grenzen en mogelijkheden van uw school, specifieke knelpunten, e.d.
- *Evaluatiefase:* nagaan of de verbetering of vernieuwing voldoet aan de verwachtingen, bijstelling ervan zodat het goed past bij uw specifieke school, e.d.
- *Integratiefase:* zorgen dat de verbetering routinematig wordt opgenomen in de standaard van uw school, e.d.

De school is gevraagd voor elk van de onderstaande aspecten aan te geven of de school - in het kader van kwaliteitszorg - in de afgelopen periode bezig is geweest met:

- de positiebepaling (*weten we hoe goed we zijn?*) van uw school op het betreffende aspect
  - de schoolontwikkeling (*waaraan moeten we gaan werken?*).
- Wilt u dan aangeven in welke fase uw school zich voor dat aspect bevindt?

In tabellen 4.5 tot en met 4.8 worden de scores op positiebepaling van scholen tussen 2003 en 2006 vergeleken.

**Tabel 4.5 Positiebepaling (vraag 5a)**

	nee	Ja	gem. 2006	gem. 2003
de visie en missie van de school	8,1	91,9	1,9	1,9
het onderwijskundig leiderschap	17,0	83,0	1,8	1,8
de professionalisering van het team	8,7	91,3	1,9	1,9
de samenwerking / cohesie van het team	10,5	89,5	1,9	1,9
het schoolklimaat	7,8	92,2	1,9	1,9
het onderwijsaanbod	4,7	95,3	2,0	1,9
het evaluerend vermogen van de school	22,7	77,3	1,8	1,7
(n scholen 215-223)			1,9	1,9
Cronbach's alpha	.70 (N=213)			

**Tabel 4.6 Positiebepaling (vraag 5b)**

	nee	ja	gem. 2006	gem. 2003
De kwaliteit van het onderwijsleerproces	7,0	93,0	1,9	1,9
het effectief gebruik van de leertijd	12,9	87,1	1,9	1,8
De kwaliteit van de instructie	12,6	87,4	1,9	1,8
De toetsing en monitoring	8,4	91,6	1,9	1,9
het pedagogisch klimaat	6,9	93,1	1,9	1,9
De wijze van differentiëren en groeperen	9,3	90,7	1,9	1,9
De leerlingenzorg / leerlingenbegeleidingssysteem	1,0	99,0	2,0	2,0
(n scholen 214-217)			1,9	1,9
Cronbach's alpha	.77 (N=203)			

**Tabel 4.7 Positiebepaling (vraag 5c)**

	nee	ja	gem.	gem. 2003
het contact met toeleverende scholen	38,5	61,5	1,6	1,5
het contact met vervolgopleidingen	23,3	76,7	1,8	1,8
De betrokkenheid van ouders	3,7	96,3	2,0	1,9
De betrokkenheid van omgeving / wijk	39,5	60,5	1,6	1,5
De betrokkenheid van hogere bestuurslagen	43,9	56,1	1,6	1,5
De betrokkenheid in netwerken (bijv. swv)	13,1	86,9	1,9	1,9
De leerlingpopulatie	26,9	73,1	1,7	1,7
De middelen: financieel / materieel	6,5	93,5	1,9	1,9
(n scholen 212-215)			1,8	1,7
Cronbach's alpha	.66 (N=208)			

**Tabel 4.8 Positiebepaling (vraag 5d)**

	Nee	ja	gem.	gem. 2003
Tevredenheid / waardering schoolteam	9,8	90,2	1,9	1,8
tevredenheid / waardering ouders	9,4	90,6	1,9	1,8
het cognitief presteren van de leerlingen	5,6	94,4	1,9	1,9
sociaal functioneren van de leerlingen	8,5	91,5	1,9	1,9
rendement (op-, door-, afstroom / drop-out)	19,2	80,8	1,8	1,7
(n scholen 208-215)			1,9	1,8
Cronbach's alpha	.62 (N=207)			

Wat betreft positiebepaling verschillen de scholen in 2006 in lichte mate van die in 2003. Er is wat meer aandacht voor de context (omgeving) van de school en voor opbrengsten en output.

In de volgende tabellen (4.9 – 4.12) komt hetzelfde aan de orde maar dan nu voor de mate waarin de scholen bezig zijn met schoolontwikkeling.

Wat betreft schoolontwikkeling zien we een vergelijkbaar beeld als bij positiebepaling. De scholen in 2006 verschillen in lichte mate van die in 2003 (zie ook vetgedrukte items in de tabel). Er is bij schoolontwikkeling juist wat meer aandacht voor processen op leerkrachtniveau (meer aandacht voor de kwaliteit van de instructie en toetsing en monitoring), terwijl ook hier meer aandacht is voor opbrengsten en output.

**Tabel 4.9 Schoolontwikkeling (vraag 6a)**

	oriëntatie	implementatie	evaluatie	integratie	gem. 2006	gem. 2003
de visie en missie van de school	18,4	30,4	23,0	28,1	2,6	2,7
het onderwijskundig leiderschap	22,2	31,8	19,7	26,3	2,5	2,4
de professionalisering van het team	13,8	51,9	14,3	20,0	2,4	2,5
de samenwerking / cohesie van het team	14,6	44,7	21,4	19,4	2,5	2,6
het schoolklimaat	11,7	28,2	22,8	37,4	2,9	2,8
het onderwijsaanbod	10,0	30,5	32,4	27,1	2,8	2,9
het evaluerend vermogen van de school	25,0	38,3	20,2	16,5	<b>2,3</b>	<b>2,1</b>
<i>(n scholen 188-217)</i>					2,6	2,6
Cronbach's alpha	.81 (N=169)					

**Tabel 4.10 Schoolontwikkeling (vraag 6b)**

	oriëntatie	implementatie	evaluatie	integratie	gem. 2006	gem. 2003
de kwaliteit van het onderwijsleerproces	15,4	37,5	26,9	20,2	2,5	2,5
het effectief gebruik van de leertijd	17,4	24,4	24,9	33,3	2,7	2,6
de kwaliteit van de instructie	17,6	28,1	25,6	28,6	<b>2,7</b>	<b>2,5</b>
de toetsing en monitoring	5,4	23,0	31,9	39,7	<b>3,1</b>	<b>2,8</b>
het pedagogisch klimaat	8,2	24,2	25,6	42,0	3,0	2,9
de wijze van differentiëren en groeperen	13,2	37,6	27,8	21,5	2,6	2,5
de leerlingenzorg / leerlingenbegeleidingssysteem	1,9	17,5	24,6	55,9	3,3	3,3
<i>(n scholen 199-211)</i>					2,8	2,7
Cronbach's alpha	.85 (N=178)					

**Tabel 4.11 Schoolontwikkeling (vraag 6c)**

	oriëntatie	implementatie	evaluatie	integratie	gem. 2006	gem. 2003
Het contact met toeleverende scholen	32,1	23,0	11,5	33,3	<b>2,5</b>	<b>2,3</b>
het contact met vervolgopleidingen	20,1	25,5	25,0	29,3	<b>2,6</b>	<b>3,0</b>
de betrokkenheid van ouders	14,9	19,7	29,8	35,6	2,9	2,9
de betrokkenheid van omgeving / wijk	45,5	18,6	20,4	15,6	2,1	2,2
de betrokkenheid van hogere bestuurslagen	30,8	23,3	16,4	29,5	2,4	2,3
de betrokkenheid in netwerken (bijv. swv)	8,6	23,7	24,2	43,5	3,0	3,0
de leerlingpopulatie	16,4	19,4	27,3	37,0	<b>2,8</b>	<b>2,6</b>
de middelen: financieel / materieel	18,2	26,8	22,2	32,8	2,7	2,7
<i>(n scholen 146-208)</i>					2,7	2,7
Cronbach's alpha	.74 (N=112)					

**Tabel 4.12 Schoolontwikkeling (vraag 6d)**

	oriëntatie	implementatie	evaluatie	integratie	gem. 2006	gem. 2003
tevredenheid / waardering schoolteam	12,6	21,2	37,9	28,3	2,8	2,8
tevredenheid / waardering ouders	18,4	19,9	30,3	31,3	2,7	2,6
het cognitief presteren van de leerlingen	3,0	17,6	32,2	47,2	3,2	3,1
sociaal functioneren van de leerlingen	18,7	31,0	22,7	27,6	2,6	2,5
rendement (op-, door-, afstroom / drop-out)	22,7	19,5	25,9	31,9	2,7	2,6
<i>(n scholen 185-203)</i>					2,8	2,7
Cronbach's alpha	.75 (N=165)					



#### 4.4 Kwaliteitszorg: oordeel over rol van de bovenschoolse organisatie en inspectie

Bij (de ontwikkeling van) een systeem van kwaliteitszorg op de school kunnen verschillende interactievormen worden onderscheiden. De *basisschool* is gevraagd aan te geven welke van een vijftal interactievormen het meest in overeenstemming is met de manier waarop het systeem van kwaliteitszorg in de school plaats vindt.

De volgende interactievormen worden hierbij onderscheiden:

1. *Informeren*: de school bepaalt in hoge mate zelf haar systeem van kwaliteitszorg en houdt betrokkenen daarvan op de hoogte;
2. *Raadplegen*: de school bepaalt in hoge mate zelf haar systeem van kwaliteitszorg, maar ziet betrokkenen als gesprekspartner bij de ontwikkeling ervan;
3. *Adviseren*: de school stelt haar systeem van kwaliteitszorg met andere betrokkenen samen; betrokkenen kunnen opties formuleren en een belangrijke rol spelen in de ontwikkeling ervan;
4. *Coproduceren*: gezamenlijk met betrokkenen wordt het systeem van kwaliteitszorg ontwikkeld; de school verplicht zich tot dit systeem, na toetsing aan vooraf gestelde voorwaarden;
5. *Meebeslissen*: de school laat de ontwikkeling van en besluitvorming over het systeem van kwaliteitszorg over aan hogere bestuurslagen, de school heeft een adviserende rol.

Tabel 4.13 Interactievormen (vraag 7)

	aantal	percentage	
		2006	(2003)
Informeren	35	18,2	(14,6)
Raadplegen	71	37,0	(39,9)
Adviseren	34	17,7	(26,2)
Coproduceren	42	21,9	(15,7)
Meebeslissen	10	5,2	(3,6)
Missend	41		

De tabel laat enige interessante verschillen tussen 2003 en 2006 zien. Scholen richten zich bij kwaliteitszorg in 2006 (nog) meer scholen op zelfbepaling met daaraan wel gekoppeld het informeren van betrokkenen. Anderzijds is er ook een grotere groep die bij kwaliteitszorg de interactievorm coproduceren hanteert. *Coproduceren* is het gezamenlijk met betrokkenen wordt het systeem van kwaliteitszorg ontwikkeld; de school verplicht zich tot dit systeem, na toetsing aan vooraf gestelde voorwaarden. Er is minder aandacht voor de interactievormen: raadplegen en adviseren.

### Relatie school en bovenschoolse organisatie

Er is de school een aantal vragen voorgelegd over hun relatie, houding of oordeel over de bovenschoolse organisatie, waarop men met ja of nee kon antwoorden.

**Tabel 4.14 Relatie school en bovenschoolse organisatie (vraag 8)**

	Nee	Ja	gem. 2006	gem. 2004
<i>- Bemoeienis met school:</i>				
staat uw bovenschoolse organisatie veranderingsgezind ten opzichte van uw school?	7,2	92,8	1,9	1,9
Is er sprake van conflicten tussen uw school en de bovenschoolse organisatie?	95,4	4,6	1,0	1,0
Is uw bovenschoolse organisatie betrokken geweest bij de opstelling van het schoolplan?	46,4	53,6	1,5	1,6
Heeft de bovenschoolse organisatie prestatieafspraken met uw school gemaakt?	73,2	26,8	1,3	1,3
Bepaalt uw school periodiek welke vertegenwoordigers van de samenleving voor haar relevant zijn?	65,3	34,7	1,3	- <sup>7</sup>
<i>- Vergelijking van scholen:</i>				
Vergelijkt uw bovenschoolse organisatie de resultaten van de bestuurde scholen onderling?	43,8	56,2	1,6	-
Vergelijkt uw bovenschoolse organisatie de resultaten van uw school met andere scholen?	55,5	44,5	1,4	-
<i>- Zeer zwakke scholen</i>				
Is uw school als zeer zwak beoordeeld door de inspectie?	97,9	2,1	1,0	-
Heeft uw bovenschoolse organisatie een plan van aanpak voor als een van haar scholen zeer zwak wordt beoordeeld door de inspectie?	69,6	30,4	1,3	-
<i>(n scholen 181-195)</i>			1,4	-
Cronbach's alpha		.59 (N=178)		

Sommige vragen zijn nieuw; daarvoor kan geen vergelijking met 2003 worden gemaakt. Een aantal interessante resultaten uit tabel 4.14:

- Bijna alle bovenschoolse organisaties staan volgens de directeur van de school veranderingsgezind ten opzichte van de school. Echter, er is geen sprake van conflicten met de school.
- Alhoewel rond de helft van de bovenschoolse organisaties betrokken is geweest bij de opstelling van het schoolplan, heeft slechts een kwart prestatieafspraken gemaakt.
- Rond een derde van de scholen bepaalt periodiek welke vertegenwoordigers van de samenleving voor haar relevant zijn.
- Meer dan de helft van de bovenschoolse organisaties (56%) vergelijkt de resultaten van de school met die van andere door hen bestuurde scholen; minder dan de helft vergelijkt met andere scholen (45%).
- De responsgroep van directeuren van basisscholen geven aan dat het aantal scholen dat door de inspectie als 'zeer zwak' wordt beoordeeld op 2% ligt. Dit is precies het

<sup>7</sup> Vragen niet gesteld in 2003

aantal dat recent door de inspectie werd genoemd in haar onderwijsverslag over 2004/2005. Tot het jaar 2002 betrof het aantal zeer zwakke scholen nog rond de 4%.

- Slechts een derde van de bovenschoolse organisaties heeft in 2006 een plan van aanpak voor als een van haar scholen zeer zwak wordt beoordeeld door de inspectie.

Een volgende vraag is of de school een inschatting kan geven van de invloed van onderstaande groeperingen op bestuursbeslissingen:

**Tabel 4.15 Invloed op bestuursbeslissingen (vraag 20)**

	Geen invloed	Enige invloed	Redelijke invloed	Veel invloed	gem. 2006	Gem. bestuur	
						<sup>8</sup>	
Bovenschools management	8,1	7,5	24,7	59,7	3,4		
Schoolleiding	1,5	10,5	47,5	40,5	<b>3,3</b>	<b>3,5</b>	
Groepsleerkrachten	11,5	50,5	25,5	12,5	2,4	2,3	
Ander onderwijzend personeel	34,6	50,8	12,0	2,6	1,8	1,8	
Medezeggenschapsraad	5,1	22,8	54,8	17,3	<b>2,8</b>	<b>2,6</b>	
Ouderraad/oudercommissie	35,8	46,6	14,5	3,1	1,8	1,7	
Niet onderwijzend personeel	58,9	34,9	4,2	2,1	1,5	1,5	
Ouders in het algemeen	18,5	46,2	30,8	4,6	2,2	2,1	
Leerlingen	48,7	41,1	9,1	1,0	<b>1,6</b>	<b>1,4</b>	
<i>n scholen 194-209)</i>					<b>2,3</b>	<b>2,1</b>	
Cronbach's alpha	.79 (N=174)						

Zowel voor de gehele schaal als voor specifieke items treden wel enige verschillen op tussen 2003 en 2006:

- In het algemeen is er sprake van meer invloed van geledingen op bestuursbeslissingen dan in 2004.
- Dit is vooral het geval voor de invloed van de MR en van de leerlingen, en in mindere mate ook voor groepsleerkrachten, ouderraad en ouders in het algemeen.
- Opvallend is dat de bovenschoolse organisatie aangeeft dat de schoolleiding in 2006 minder invloed heeft op beslissingen van het bovenschoolse management of schoolbestuur dan in 2004.

#### *Communicatie met de omgeving: responsiviteit*

Een belangrijk onderdeel van kwaliteitszorg betreft de relatie van de school met de belanghebbenden en met de omgeving. Er zijn in de tweede kwaliteitszorgpeiling hierover dan ook verschillende vragen opgenomen. Deze zullen we hieronder kort de revue laten passeren.

Allereerst de vraag welke instrumenten de school gebruikt om de omgeving bij de school te betrekken. De scholen mochten bij deze vraag meerdere antwoorden invullen.

Tabel 4.16 spreekt voor zich. Regelmatig gebruikte instrumenten zijn de website en netwerkbijeenkomsten. Een kwart van de scholen gebruikt een ouder- of omgevingspanel of vrijwillige zelfevaluaties en visitaties.

<sup>8</sup>Niet gevraagd in 2003

**Tabel 4.16 Instrumenten om omgeving bij school te betrekken (vraag 9)**

	nee	ja	gem.
Website	37,5	62,5	1,6
Netwerkbijeenkomsten	52,9	47,1	1,5
Ouder- en omgevingspanel	64,9	35,1	1,4
Vrijwillige zelfevaluaties en visitaties	68,8	31,2	1,3
Intervisie	74,0	26,0	1,3
Virtueel communicatienetwerk (b.v. elektronische nieuwsbrieven)	78,4	21,6	1,2
Omgevingsenquête door onafhankelijke externe partij	83,7	16,3	1,2
Participatie in netwerken van stakeholders	91,8	8,2	1,1
Oudercafé	98,1	1,9	1,0
Andere instrumenten, namelijk	85,6	14,4	1,1
<i>(n scholen =208)</i>			1,3

Een volgende vraag betreft aan welke vertegenwoordigers van de samenleving de school zich verantwoordt.

**Tabel 4.17 Verantwoording aan vertegenwoordigers (vraag 10)**

	nee	ja	gem.
Ouders	5,3	94,7	1,9
Inspectie	13,9	86,1	1,9
Docenten	35,6	64,4	1,6
'Afnemend' voortgezet onderwijs	44,2	55,8	1,6
Gemeenten	51,9	48,1	1,5
Schoolbegeleidingsdienst/pedagogische centra	67,8	32,2	1,3
(Oud)leerlingen	73,6	26,4	1,3
'Toeleverende' voorschoolse educatie	83,2	16,8	1,2
Jeugdzorg en welzijnsinstellingen	83,7	16,3	1,2
Lerarenopleiding	88,0	12,0	1,1
Religieuze instellingen	92,3	7,7	1,1
Buitenschoolse opvang	94,7	5,3	1,1
Instellingen en verenigingen op het gebied van sport en cultuur	95,7	4,3	1,0
Politie	95,7	4,3	1,0
Vertegenwoordigers van de buurt	96,6	3,4	1,0
Bedrijven/sponsors	98,6	1,4	1,0
Anders, namelijk	89,4	10,6	1,1
<i>(n=208)</i>			1,3
Cronbach's alpha	.69 (N=208)		

Ouders zijn de belangrijkste groepering waaraan verantwoording wordt afgelegd (95%). Echter, de inspectie is een goede tweede (86%). Op tweederde van de scholen wordt verantwoording afgelegd aan docenten. Op rond de helft van de scholen wordt ook verantwoording afgelegd aan 'toeleverende scholen' en de gemeente.

### *Communicatie over doelstellingen en resultaten van de school*

Een school kan op verschillende manieren met ouders, verzorgers en leerlingen communiceren over haar doelstellingen voor het lopende schooljaar. De volgende tabel laat zien welke verschillende vormen de basisscholen in 2006 gebruiken.

**Tabel 4.18 Communiceren over doelstellingen over haar doelstellingen voor het lopende schooljaar met ouders, verzorgers en leerlingen? (meerdere antwoorden mogelijk) (vraag 11)**

	nee	ja	gem.
De doelstellingen zijn opgenomen in de schoolgids, die iedere ouder a/h begin v/h jaar ontvangt	20,7	79,3	1,8
Via de MR	12,5	87,5	1,9
Via de nieuwsbrief voor ouders	26,0	74,0	1,7
Tijdens ouderavonden	26,0	74,0	1,7
Via de website	45,2	54,8	1,5
Via oudercommissie(s)	61,1	38,9	1,4
Anders, namelijk	96,2	3,8	1,0
Geen van bovenstaande antwoorden	100,0	0,0	1,0
(n=208)			1,6
Cronbach's alpha	0.60 (N=208)		

Meer dan driekwart van de scholen geeft aan dat de doelstellingen zijn opgenomen in de schoolgids, die iedere ouder aan het begin van het schooljaar ontvangt. Communicatie over de doelstellingen vindt vooral plaats via de MR, de nieuwsbrief voor ouders en tijdens ouderavonden. Geen enkele respondent antwoordde bij deze vraag "geen van bovenstaande antwoorden".

De volgende tabel maakt duidelijk in hoeverre de school (extra) inspanningen verricht om ook specifieke doelgroepen ouders en verzorgers te betrekken bij de school en te informeren over de doelstellingen van de school.

**Tabel 4.19 Verricht uw school (extra) inspanningen om ook specifieke doelgroepen ouders en verzorgers te betrekken en te informeren over de doelstellingen? (vraag 12)**

	aantal	percentage
Nee, dit is voor onze school niet nodig	101	51,3
(Nog) niet, maar wij onderschrijven het belang hiervan	59	29,9
Ja, namelijk	37	18,8
Missend	36	-

De helft van de scholen acht dat niet nodig voor de eigen school en een kwart doet het (nog) niet, maar onderschrijft wel het belang ervan. Minder dan 20% van de scholen verricht wel (extra) inspanningen om specifieke doelgroepen ouders en verzorgers te betrekken bij de school en te informeren over de doelstellingen van de school.

Naast het informeren van belanghebbenden over de doelstellingen van de school is de vraag of de school relevante vertegenwoordigers van de samenleving bij de evaluatie van de doelstellingen betreft.

**Tabel 4.20 Betreft uw school relevante vertegenwoordigers van de samenleving (vraag 13)**

	aantal	percentage
Nee	25	12,4
Ja, maar alleen MR	78	38,8
Ja, maar alleen MR en overige ouders	67	33,3
Ja, MR, overige ouders en andere vertegenwoordigers, namelijk	31	15,4
Missend	32	-

Rond 88% van de scholen betreft relevante vertegenwoordigers van de samenleving bij de evaluatie van de doelstellingen. Bijna 40% betreft alleen de MR, de rest ook de ouders.

Aansluitend is gevraagd op welke wijze de school communiceert over de bereikte resultaten van het afgelopen schooljaar met ouders, verzorgers en leerlingen.

**Tabel 4.21 Vormgeving communicatie over resultaten (vraag 14)**

	nee	ja	gem.
De bereikte resultaten zijn opgenomen in de schoolgids, die iedere ouder a/h begin v/h jaar krijgt	25,0	75,0	1,8
Via de MR	26,9	73,1	1,7
Via de (elektronische) nieuwsbrief	51,9	48,1	1,5
Via de website	57,7	42,3	1,4
Anders, namelijk	92,8	7,2	1,1
<i>(n=208)</i>			1,5

Driekwart van de scholen heeft de bereikte resultaten opgenomen in de schoolgids, die iedere ouder aan het begin van het schooljaar krijgt. Daarnaast gaat het op driekwart van de scholen via de MR en op bijna de helft via een (elektronische) nieuwsbrief of de website.

Een daarop aansluitende vraag betreft de mogelijkheden die er voor belanghebbenden zijn, om wensen, behoeften en andere signalen bij de school neer te leggen en in de doelstellingen tot uitdrukking te brengen.

**Tabel 4.22 Mogelijkheden om wensen, etc bij school neer te leggen (vraag 15)**

	nee	ja	gem.
Tevredenheidsenquêtes ouders	14,9	85,1	1,9
Via de MR	18,3	81,7	1,8
Tijdens ouderavonden	28,4	71,6	1,7
Tevredenheidsenquêtes personeel	49,5	50,5	1,5
Tevredenheidsenquêtes leerlingen	58,2	41,8	1,4
In de brievenbus	70,7	29,3	1,3
Via de website	76,0	24,0	1,2
periodiek overleg	82,7	17,3	1,2
Anders	86,5	13,5	1,1
<i>(n=208)</i>			1,5

Tevredenheidsenquêtes zijn instrumenten die de scholen redelijk veel toepassen: vooral bij ouders (85%) en in mindere mate bij leraren (51%) en bij leerlingen (42%). Ook hier spelen MR en ouderavonden voor het merendeel van de scholen weer een belangrijke rol.

Naast de vraag welke groeperingen betrokken zijn bij evaluatie van doelstellingen is het ook van belang op welke wijze de doelstellingen van de school zijn uitgedrukt. Er is de scholen dan ook gevraagd aan te geven in hoeverre de doelstellingen in het schoolplan 2002-2006 in meetbare termen zijn uitgedrukt. (Bijvoorbeeld: vermindering schooluitval met ... procent of daling tot het landelijk gemiddelde)

**Tabel 4.23 Zijn de doelstellingen in uw schoolplan 2002-2006 in meetbare termen uitgedrukt? (vraag 22)**

	aantal	percentage
Ja, alle doelstellingen zijn in meetbare termen uitgedrukt	14	7,1
Ja, sommige doelstellingen zijn in meetbare termen uitgedrukt	60	30,3
Nee, het bleek (nog) niet mogelijk de doelstellingen in meetbare termen uit te drukken	64	32,3
Nee, het is (nog) niet nodig de doelstellingen in meetbare termen uit te drukken	29	14,6
Nee, het is niet zinvol de doelstellingen in meetbare termen uit te drukken, het is zinvoller om alleen de kwalitatieve aspecten van het beleid te benadrukken	31	15,7
missend	35	-

Slechts 7% van de scholen heeft al haar doelstellingen, en 30% sommige in meetbare termen uitgedrukt. Dus bij 63% scholen is dat (nog) niet het geval en 16% vindt dat ook niet zinvol.

Ook is gevraagd in hoeverre het behalen van de doelstellingen in de school wordt geëvalueerd.

**Tabel 4.24 In hoeverre zal het behalen van de doelstellingen in uw schoolplan worden geëvalueerd? (vraag 23)**

	aantal	percentage
Niet	2	1,0
Nog niet bekend	45	22,7
Middels interne evaluatie	146	73,7
Middels externe evaluatie	5	2,5
Missend	35	-

Alle scholen zullen het behalen van de doelstellingen evalueren. Echter, hoe dat precies gaat gebeuren is voor een kwart nog niet bekend. Bijna driekwart gebruikt een interne evaluatie en slechts 3% een externe.

### *Responsiviteit naar omgeving*

Een tweetal vragen gaat in op de relatie tussen de school en haar omgeving. De eerste vraag betreft of de school een registratie bijhoudt van omgevingssignalen (waaronder klachten) die zij heeft ontvangen. Aansluitend is gevraagd of de school periodiek deze omgevingssignalen analyseert en of de school ook periodiek openbaar maakt hoe zij naar aanleiding van omgevingssignalen heeft gehandeld.

**Tabel 4.25 Houdt de school een registratie bij van omgevingssignalen (vraag 16)**

	aantal	percentage
Ja	74	37,8
Nee	122	62,2
Missend	37	-

**Tabel 4.26 Analyseert uw school periodiek deze omgevingssignalen en openbaarmaking (vraag 17)**

	aantal	percentage
Ja	45	23,0
Nee	151	77,0
Missend	37	-

Ruim een derde van de scholen kent een dergelijke registratie van omgevingssignalen (waaronder klachten), die zij heeft ontvangen. Slechts 23% maakt periodiek openbaar hoe zij daarmee heeft gehandeld.

### *School en de inspectie*

De scholen is een groot aantal uitspraken voorgelegd over de inspectie: over de rol bij schoolverbetering, het toezichtkader en de openbaarmaking van resultaten.

**Tabel 4.27 Oordeel van de scholen over de inspectie (vraag 21)**

	Helemaal oneens	Beetje oneens	Beetje eens	Helemaal eens	Gem.
<i>--School- kwaliteitsverbetering:</i>					
Het inspectietoezicht stimuleert ons tot schoolverbetering	2,0	4,0	48,2	45,7	3,4 (b3,4)
Het inspectietoezicht bevordert de kwaliteit van onze school	3,5	9,5	47,7	39,2	3,2 (b3,2)
De inspectie gebruikt bij haar toezicht ons eigen kwaliteitszorgsysteem	15,2	20,3	35,0	29,4	2,8 (b2,7)
Op onze school zijn de meeste verbeteringen aangezwengeld door het inspectietoezicht	25,9	42,6	27,9	3,6	2,1 (b2,1)
Het inspectietoezicht domineert te sterk onze keuzes voor schoolontwikkeling <sup>9</sup>	36,9	28,3	28,8	6,1	2,0 (b2,0)
<i>--Toezichtkader</i>					
Het toezichtkader van de inspectie tast onze zelfverantwoordelijkheid aan*	41,6	28,4	24,9	5,1	1,9 (b1,8)
Wij gebruiken het toezichtkader van de inspectie als basis voor onze school-zelfevaluatie	4,5	13,1	49,2	33,2	3,1 (b3,0)
Het toezichtkader van de inspectie houdt voldoende rekening met de omstandigheden van de school	7,1	16,8	56,9	19,3	<b>2,9 (b3,1)</b>
Het toezichtkader van de inspectie laat boven-schoolse organisatie voldoende ruimte eigen beleid	3,1	8,9	53,9	34,0	<b>3,2 (b3,4)</b>
<i>--Openbaarmaking</i>					
Het op internet publiceren van inspectierapporten vinden wij een goede zaak	13,1	21,6	35,7	29,6	<b>2,8 (b3,1)</b>
Het op internet publiceren van inspectierapporten stimuleert scholen tot kwaliteitsverbetering	26,9	23,4	37,6	12,2	<b>2,4 (b2,5)</b>
Het op internet publiceren van inspectierapporten stimuleert scholen tot liegen en bedriegen*	44,8	17,5	30,9	6,7	<b>2,0 (b1,7)</b>
(n scholen 191-199)					2,9 (-----) <sup>10</sup>
Cronbach's alpha	.77 (N=180)				

<sup>9</sup> Omgecodeerd voor schaal(waarde)berekening

<sup>10</sup> Aantal additionele vragen in 2006



In de laatste kolom wordt met de letter **b** de score van de bovenschoolse organisaties / besturen ter vergelijking gegeven.

In het algemeen zijn de scholen het eens met de genoemde stellingen. Ofwel, men is positief gestemd over de rol van de inspectie, het toezichtkader en het openbaar maken van inspectierapporten. Bijna alle scholen (94%) vinden dat het inspectietoezicht de school stimuleert tot schoolverbetering en 87% vindt dat het de kwaliteit van de school bevordert. In bijna een derde van de scholen zijn de meeste verbeteringen aangezwengeld door het inspectietoezicht. Een vergelijkbare groep vindt wel dat het inspectietoezicht te sterk de keuzes voor schoolontwikkeling domineert. Rond of meer dan 70% van de scholen beoordeelt ook het toezichtkader positief en het laat de school voldoende ruimte.

De meningen zijn wat meer verdeeld als het gaat om de openbaarmaking van inspectierapporten. Rond de 60% van de scholen is het er wel mee eens; bijna de helft vindt dat het op internet publiceren van inspectierapporten scholen tot kwaliteitsverbetering stimuleert. Echter, ruim een derde van de scholen vindt ook dat het op internet publiceren van inspectierapporten scholen stimuleert tot liegen en bedriegen.

Zoals gezegd zijn in de tabel (indien mogelijk) ook de scores van besturen opgenomen (tussen haakjes met b). Deze laten zien dat scholen en besturen sterk overeenstemmen in hun (positieve) oordeel over de rol van de inspectie. Op een paar punten zijn wel verschillen zichtbaar (toezichtkader, openbaarmaking) en dan is de bovenschoolse organisatie in het algemeen wat positiever gestemd dan de scholen.

#### *Instrumentering en ondersteuning bij kwaliteitszorg*

Verschillende instanties (bijv. Q\*Primair, Q5 en WSNS+) achten het van groot belang om beter zicht te krijgen op geschikte hulpmiddelen voor kwaliteitszorg. De scholen is dan ook gevraagd aan te geven welke van de hieronder staande lijst van mogelijke kwaliteitszorginstrumenten men gebruikt in haar school. Men mocht er maximaal drie aanklikken.

**Tabel 4.28 Meest gebruikte kwaliteitszorginstrumenten (vraag 24)**

	Nee		Ja	
	aantal	Percentage	Aantal	percentage
WMK PO [Werken Met Kwaliteitskaarten, toetsingskader PO], C.H. Bos (2003), Van Gorcum Assen	114	53,3	100	46,7
KMPO [Kwaliteitsmeter Primair Onderwijs], Van Beekveld & Terpstra / AVS Hoorn	177	82,7	37	17,3
KIK [Kwaliteit in Kaart], Theunis (2002), SBD Westelijk Noord-Brabant, Roosendaal	190	88,8	24	11,2
DIS [Diagnose Instrument Schoolverbetering], GCO Leeuwarden, Boersma e.a. (1992)	197	92,1	17	7,9
SON [SON Kwaliteitscyclus], SON/Ysselgroep (2000), Doetinchem	203	94,9	11	5,1
ZEBO [Zelfevaluatie in het Basisonderwijs], Drienerwoold Onderwijsadviseurs & Universiteit Twente	204	95,3	10	4,7
Ouderonderzoek basisscholen, Eduforce, Leeuwarden, Ilmer e.a (2001)	204	95,3	10	4,7
Schoolzelfevaluatie en Schooltoezicht [Softwareprogramma voor IST/RST], CPS (2000), Amersfoort	210	98,1	4	1,9
Kansschool, Beek & Dijkhuizen (2002), Onderwijsvoorrang Drenthe Emmen	211	98,6	3	1,4
Medewerkerstevredenheidsonderzoek, Effectory Amsterdam	211	98,6	3	1,4
IJKI-S [Jsselgroep Kwaliteits Instrument voor School]zelfevaluatie], Ysselgroep Doetinchem	212	99,1	2	0,9
Koalaty Kid Schoolzelfevaluatie, ASQ/Koalaty Kid Nederland Amersfoort	212	99,1	2	0,9
KWIN [Kwaliteitsindruk], RPCZ Middelburg, M. Boogaarts e.a. (1998)	212	99,1	2	0,9
OTP, LTP, PTP [Ouder, Leerling, Personeelstevredenheidsspeiling], Dulmers Organisatie Ontwikkeling, Haarlem	212	99,1	2	0,9
TKPO [Totale Kwaliteit Primair Onderwijs], Eduquality Amsterdam	212	99,1	2	0,9

Vervolg van de tabel

CASE / IMS [Contextuele Analyse School Evaluatie/Informatie Management Systeem], Eduquality, A'dam	213	99,5	1	0,5
Kwaliteit van de arbeid in scholen voor primair onderwijs, KPC Groep 's-Hertogenbosch	213	99,5	1	0,5
KWINBO [Kwaliteitsindicatoren voor het basisonderwijs], ABCG Groningen	213	99,5	1	0,5
SAS [Instrument voor schooldiagnose voor het basisonderwijs], SDU-Plantijnstraat (1991), Den Haag	213	99,5	1	0,5
VerbeterMeter - Sken je school, WESP (2003), Meppel	213	99,5	1	0,5
WerKlim, Eduforce Leeuwarden Boersma e.a. (2002)	213	99,5	1	0,5
Bertelsmann - vragenlijst internationaal kwaliteitszorgproject, INIS II-project	214	100,0	0	0,0
IZES [Instrument voor de zelfevaluatie van scholen], Van Petegum & Brandt (2000), Acco Leuven	214	100,0	0	0,0
SAMSO [Schoolanalyse model voor het speciaal onderwijs], Iselinge educatieve faculteit, Doetinchem	214	100,0	0	0,0
Anders	183	85,5	31	14,5

Bijna de helft van alle Nederlandse basisscholen maakt gebruik van de WMK PO [Werken Met Kwaliteitskaarten] dat direct aansluit op het toetsingskader Primair Onderwijs van de Inspectie. Dan is er nog een groep van zes instrumenten die samen ook door de helft van de basisscholen wordt gebruikt. De belangrijkste is de KMPO [Kwaliteitsmeter Primair Onderwijs] met een marktaandeel van 17%, gevolgd door KIK [Kwaliteit in Kaart] met 11% en de DIS [Diagnose Instrument Schoolverbetering] met 8%. Dan volgen nog de instrumenten met een marktaandeel van rond de 5%, de SON [SON Kwaliteitscyclus], de ZEBO [Zelfevaluatie in het Basisonderwijs] en Ouderonderzoek basisscholen [Eduforce].

Dit zijn de kwaliteitszorginstrumenten die ook in de meting van 2003 als meest gebruikte (naast toetsinstrumenten) uit de bus kwamen. Echter, de verhoudingen binnen deze groep zijn wat gewijzigd. Met name de de KMPO en de ZEBO hebben marktaandeel gewonnen.

Voor een overzicht van de open vragen zie appendix 1 (scholen). Overigens zijn alle open vragen verwerkt in appendix 1 (scholen) en 2 (besturen).

Naast deze informatie over het gebruik van specifieke kwaliteitszorginstrumenten is er ook informatie gevraagd over de frequentie en het type van instrumenten die het afgelopen jaar door de scholen voor kwaliteitszorg zijn ingezet.

**Tabel 4.29 Gebruik en frequentie instrumenten (vraag 25)**

	Niet	1 keer	2 keer	3x of vaker	gem.
Leerlingvolgsysteem, vorderingentoetsen, CITO-toetsen, schoolloopbaangegevens	4,7	4,7	19,8	70,8	3,6
Vragenlijst voor leraren, gesprekken met leraren	14,7	51,8	19,4	14,1	2,3
Interne audit (klasobservaties, quick scan)	18,6	53,0	19,7	8,7	2,2
Toezichtkader van de inspectie	18,5	75,7	4,8	1,1	1,9
Kwaliteitskaart van de inspectie	37,3	58,9	3,2	0,5	1,7
Oudervragenlijst, ouderpanel	35,3	57,2	5,3	2,1	1,7
Leerlingvragenlijst, gesprekken met leerlingen	46,8	42,5	4,8	5,9	1,7
Externe audit (evaluatie door externe groeperingen)	68,6	26,2	2,3	2,9	1,4
(n scholen 172-192)					2,1
Cronbach's alpha	.56 (N=167)				

Leerlingvolgsysteem, vorderingentoetsen, CITO-toetsen en schoolloopbaangegevens worden door bijna alle scholen gebruikt, en door rond 70% van de scholen drie keer per jaar

of vaker. Daarnaast wordt een vragenlijst voor leraren (of gesprekken met leraren) het meest gebruikt. Ook hierbij zien we verder weer de invloedrijke rol van de inspectie: het Toezichtkader en de Kwaliteitskaart van de Inspectie komen regelmatig aan bod op de scholen. Het gebruik van oudervragenlijsten of een ouderpanel komt op bijna tweederde van de scholen voor. Op bijna een derde van de scholen wordt ook de externe audit (evaluatie door externe groeperingen) als middel voor kwaliteitszorg ingezet.

#### *Ondersteuning bij kwaliteitszorg*

Een van de laatste vragen betrof de vorm van ondersteuning bij kwaliteitszorg waarvan de school graag gebruik zou (gaan) maken.

Wanneer we hier opnieuw de vergelijking met 2003 maken valt op dat er wel enige verschillen naar voren komen. Echter, de schoolspecifieke ondersteuning via de schoolbegeleidingsdiensten staat nog altijd fier bovenaan. Een voorlichtingsbijeenkomst alleen voor de eigen school wordt wel duidelijk minder vaak genoemd, alsmede een videoband of DVD met praktische voorbeelden. Ook een overzicht met beoordelingen van instrumenten voor kwaliteitszorg, dan wel specifieke aanbevelingen van de meest geschikte instrumenten wordt minder genoemd dan in 2003. Dit is echter ook wel logisch gezien het feit dat beide al via de website van Q\*Primair beschikbaar zijn gekomen.

**Tabel 4.30 Wenselijke vormen van ondersteuning (vraag 26a)**

	Niet	soms	Regelmatig	vaak	gem. 2006	gem. 2003
Schoolspecifieke ondersteuning via begeleidingsdiensten	11,5	36,1	37,2	15,3	<b>2,6</b>	<b>2,8</b>
Voorlichting via websites	14,0	38,5	36,9	10,6	2,4	2,5
Voorlichting via brochures	21,3	46,0	30,5	2,3	<b>2,1</b>	<b>2,3</b>
Voorlichtingsbijeenkomst alleen voor eigen school	29,8	49,1	17,0	4,1	<b>2,0</b>	<b>2,3</b>
Workshops en cursussen 'Kwaliteitszorg'	22,8	51,5	22,8	2,9	2,1	2,2
Videoband of DVD met praktische voorbeelden	34,1	43,8	19,3	2,8	<b>1,9</b>	<b>2,1</b>
Bezoeken van adviseurs en ondersteuners van besturen en managementorganisaties	47,9	41,4	10,1	0,6	1,6	- <sup>11</sup>
<i>(n scholen 169-183)</i>					2,1	- <sup>12</sup>
Cronbach's alpha	.67 (N=158)					

**Tabel 4.31 Ondersteuning via instrumenten (vraag 26b)**

	Niet	soms	Regelmatig	vaak	gem. 2006	gem. 2003
Specifieke aanbevelingen van de meest geschikte instrumenten	19,1	34,8	31,5	14,6	<b>2,4</b>	<b>2,8</b>
Overzicht met beoordelingen van instrumenten voor kwaliteitszorg	20,5	35,8	35,2	8,5	<b>2,3</b>	<b>2,7</b>
<i>(n scholen 176-178)</i>					2,4	-
Cronbach's alpha	.84 (N=173)					

<sup>11</sup>Niet gesteld in 2003

<sup>12</sup> idem

**Tabel 4.32 Ondersteuning via samenwerking (vraag 26c)**

	Niet	soms	Regelmatig	vaak	gem. 2006	gem. 2003
Samenwerken in een regionaal verband van scholen	17,5	27,1	45,2	10,2	2,5	2,4
Contacten met voorlopende scholen (netwerken)	21,1	50,3	22,3	6,3	<b>2,1</b>	<b>2,3</b>
Samenwerken met vergelijkbare scholen in een landelijk netwerk	48,6	34,1	14,5	2,9	1,7	1,8
Werken met een buddy (partnerschool) die reeds ver gevorderd is	46,2	35,8	13,3	4,6	1,8	1,8
Werken als voorbeeldschool voor minder ver gevorderde scholen	53,6	29,8	13,1	3,6	1,7	1,7
In internationaal verband samenwerken met scholen	73,5	18,8	5,9	1,8	1,4	1,4
<i>(n scholen 168-177)</i>					1,8	-
Cronbach's alpha	.72 (N=166)					

Ook samenwerken in een regionaal verband van scholen en contacten met voorlopende scholen (netwerken) blijven de scholen een wenselijke vorm van ondersteuning vinden, bijna 80% van de scholen is daarin geïnteresseerd.

#### *Rol van factoren bij kwaliteitszorg*

Naast de hierboven besproken invloed van verschillende actoren kan er ook een scala aan factoren het werken aan kwaliteitszorg beïnvloeden. Als laatste is de scholen gevraagd aan te geven in hoeverre factoren een rol vervullen op de eigen school bij het (gaan) werken aan kwaliteitszorg. Voor een groep van 20 factoren is gevraagd in hoeverre deze een positieve, een negatieve, dan wel een neutrale invloed hebben bij het werken aan kwaliteitszorg op de school.

**Tabel 4.33 Positieve en negatieve factoren bij werken aan kwaliteitszorg (vraag 27)**

	negatieve rol	Neutraal	positieve rol	gem. 2006	gem. 2003
Visie op kwaliteitszorg van schooldirectie	0,5	18,5	81,0	2,8	2,9
De collegialiteit in het team	3,6	17,4	79,0	2,8	2,8
Rol van deskundigheid van de schooldirectie terzake kwaliteitszorg	0,0	21,2	78,8	2,8	2,7
Verhouding tussen het team en de ouders	1,5	28,2	70,3	2,7	2,7
De rol van de leerkrachten in kwaliteitszorg	5,2	35,2	59,6	<b>2,5</b>	<b>2,7</b>
De rol van de motivatie van leerkrachten terzake kwaliteitszorg	7,7	34,9	57,4	2,5	2,6
Visie van leerkrachten op kwaliteitszorg	5,7	37,8	56,5	2,5	2,6
De beschikbaarheid van instrumenten voor kwaliteitszorg	2,1	41,8	56,2	2,5	2,6
De kwaliteit van de beschikbare instrumenten voor kwaliteitszorg	3,1	42,6	54,4	2,5	-- <sup>13</sup>
De inspectie van het onderwijs	4,1	45,9	50,0	2,5	--
Mate van deskundigheid van leerkrachten terzake kwaliteitszorg	11,3	39,0	49,7	2,4	2,5
Visie op kwaliteitszorg van de bovenschoolse organisatie	3,2	50,5	46,3	2,4	2,4
Ondersteuning door begeleidingsdienst	3,1	52,3	44,6	<b>2,4</b>	<b>2,6</b>
Deskundigheid op het gebied van kwaliteitszorg van de bovenschools manager	1,6	55,9	42,6	<b>2,4</b>	<b>2,2</b>

<sup>13</sup>Niet gesteld in 2003

<i>Vervolg van de tabel</i>					
De WSNS-coördinator	3,1	59,3	37,6	2,3	2,4
Het bovenschools management	5,3	58,0	36,7	2,3	2,4
Rol van de ouders bij kwaliteitszorg	4,1	69,6	26,3	2,2	2,2
De feitelijk beschikbare tijd voor schooldirectie	46,2	33,3	20,5	<b>1,7</b>	<b>2,0</b>
De feitelijk beschikbare tijd voor leerkrachten	50,3	31,8	17,9	1,7	1,8
De beschikbare tijd	51,3	37,4	11,3	<b>1,6</b>	<b>1,8</b>
<i>(n scholen 188-195)</i>				2,4	2,4
Cronbach's alpha	.82 (N=179)				

Over het algemeen beoordelen de scholen de rol van bovengenoemde aspecten tussen neutraal en positief in (schaalgemiddelde van 2,4) en dat was hetzelfde in 2003. Wanneer we de afzonderlijke factoren bekijken is er op een aantal aspecten sprake van verschillen met 2003 (zie vetgedrukt).

Net als in 2003 beoordeelt driekwart of meer van de scholen de volgende vier factoren positief: (a) de visie op kwaliteitszorg van de schooldirectie, (b) de collegialiteit in het team, (c) deskundigheid terzake kwaliteitszorg van de schooldirectie. Echter, voor de rol van de leerkrachten in kwaliteitszorg zien we wel een verschil met 2003: toen vond 73% die nog positief, nu anno 2006 is dat nog 60%.

Overigens wordt ook de rol van de ouders in het algemeen als positief beoordeeld door de scholen. Bijna driekwart van de scholen noemt de rol van ouders bij kwaliteitszorg positief, de rest neemt een neutrale positie in en slechts 2% van de basisscholen beoordeelt de rol van de ouders als negatief.

Evenals in 2003 worden in 2006 slechts drie factoren als negatief beoordeeld. De beschikbare tijd in het algemeen, alsmede die voor directie en leerkrachten, hebben een negatieve invloed op het werken aan kwaliteitszorg op de scholen.

In 2003 beoordeelde 10% van de basisscholen de deskundigheid van het *schoolbestuur* als een negatieve factor; in 2006 beoordeelt nog slechts 2% de deskundigheid van de bovenschoolse organisatie als negatief.

#### *Nieuwe factoren*

Tenslotte zijn in 2006 twee nieuwe factoren meegenomen. De scholen beoordelen de rol van de inspectie van het onderwijs met een 2,5 (precies tussen neutraal en positief in) en dat geldt ook voor de kwaliteit van de beschikbare instrumenten voor kwaliteitszorg.

In onderstaande tabellen zijn de factoren in groepen (schalen) onderverdeeld, zoals dat ook reeds het geval was in de kwaliteitszorgpeiling van 2003. Ook hierbij is duidelijk dat de gemiddelden per schaal in 2006 nauwelijks afwijken van die in 2003.

**Tabel 4.34 Factoren en hun rol bij het werken aan kwaliteitszorg (vraag 27a)**

	negatieve rol	Neutraal	positieve rol	gem. 2006	gem. 2003
Visie op kwaliteitszorg van de bovenschoolse organisatie	3,2	50,5	46,3	2,4	2,4
Deskundigheid op het gebied van kwaliteitszorg van de bovenschools manager	1,6	55,9	42,6	2,4	2,4
<i>(n scholen 188-190)</i>				2,4	2,4
Cronbach's alpha	.72 (N=188)				

**Tabel 4.35 Factoren en hun rol bij het werken aan kwaliteitszorg (vraag 27b)**

	negatieve rol	Neutraal	positieve rol	gem.	gem. 2003
Visie op kwaliteitszorg van schooldirectie	0,5	18,5	81,0	2,8	2,9
Rol van deskundigheid van de schooldirectie terzake kwaliteitszorg	0,0	21,2	78,8	2,8	2,7
<i>(n scholen 193-195)</i>				2,8	2,8
Cronbach's alpha	.73 (N=193)				

**Tabel 4.36 Factoren en hun rol bij het werken aan kwaliteitszorg (vraag 27c)**

	negatieve rol	Neutraal	positieve rol	gem.	gem. 2003
De rol van de motivatie van leerkrachten terzake kwaliteitszorg	7,7	34,9	57,4	2,5	2,6
Visie van leerkrachten op kwaliteitszorg	5,7	37,8	56,5	2,5	2,6
Mate van deskundigheid van leerkrachten terzake kwaliteitszorg	11,3	39,0	49,7	2,4	2,5
De rol van de leerkrachten in kwaliteitszorg	5,2	35,2	59,6	2,5	2,7
<i>(n scholen 193-195)</i>				2,5	2,6
Cronbach's alpha	.89 (N=191)				

DEEL 2 BESTUREN EN KWALITEITSZORG





## **Hoofdstuk 5 Kwaliteitszorg: ontwikkelingen in de bovenschoolse organisatie**

### **5.1 Introductie**

Dit hoofdstuk gaat in op de ontwikkelingen in karakteristieken van kwaliteitszorg in de bovenschoolse organisatie / schoolbesturen tussen begin 2004 en 2006. De volgende aspecten worden in dit hoofdstuk besproken:

1. Bovenschoolse organisatie en de streefdoelen van Q\*Primair
2. Bovenschoolse organisatie en kwaliteitszorg
3. Bovenschoolse organisatie, inspectie en toezicht
4. Relatie bovenschoolse organisatie en de bestuurde school/scholen
5. Instrumenten en ondersteuning bij kwaliteitszorg

In de introductie op de enquête is aangegeven dat wanneer wij in deze enquête spreken over de bovenschoolse organisatie dat dit dan in de meeste gevallen het bovenschools management betreft. Voor die scholen waar geen bovenschools management is ingesteld bedoelen we met de bovenschoolse organisatie het bevoegd gezag c.q. het bestuur van de school. Het gaat dan vaak om besturen met slechts een of een gering aantal scholen.

### **5.2 Bovenschoolse organisatie en de streefdoelen van Q\*Primair**

In hoofdstuk 3 is ingegaan op de door Q\*Primair geformuleerde set van streefdoelen die in 2006 als projectresultaat dienen te zijn gerealiseerd. In dat hoofdstuk ging het om de resultaten van de scholen.

Hieronder worden alle gegevens van de bovenschoolse organisaties / besturen in een tabel samengevat. In hoofdstuk 2 is reeds aangegeven dat het gaat om een groep van 156 responderende bovenschoolse organisaties die niet significant afwijkt van de groep die aan de eerste peiling heeft meegedaan. Voor meer informatie over de streefdoelen wordt verwezen naar hoofdstuk 3.

De ja-scores laten overduidelijk zien dat de het kwaliteitszorgsysteem dat de bovenschoolse organisatie hanteert nog niet aan de streefdoelen die Q\*Primair voor scholen heeft gesteld, voldoet.

Ook bij een vergelijking met de gemiddelde itemscores en de schaalscore blijven die van de bovenschoolse organisaties ver achter bij die van de scholen (zie de laatste kolom van tabel 5.1). Alle itemscores zijn beduidend lager dan die van de scholen. Slechts op een aspect is de score van de bovenschoolse organisaties en de scholen gelijk. Het betreft de vraag of de bovenschoolse organisatie haar school/scholen heeft gevraagd in het schoolplan (streef)doelen te formuleren voor het onderwijsleerproces en de opbrengsten daarvan. Op dit aspect scoren bovenschoolse organisaties (62% ja) en scholen (60% ja) beide een 2.5. Deze cijfers overziend lijkt het erop dat de bovenschoolse organisatie veel van deze aspecten overlaat aan de school zelf.

**Tabel 5.1 Streefdoelen Q\*Primair volgens de bovenschools organisaties / besturen (vraag 13)**

	nee	nee, wel mee bezig	ja	gem. 2006	scholen
bepaalt systematisch en regelmatig zelf de kwaliteit van het onderwijs en haar opbrengsten	10,4	50	39,6	<b>2,3</b>	<b>2,8</b>
bewaakt systematisch zelf de kwaliteit van haar school/scholen en neemt maatregelen om de kwaliteit te behouden en zondig te verbeteren	9,7	43,5	46,8	<b>2,4</b>	<b>2,8</b>
heeft op basis van een kwaliteitsbepaling een verbetertraject voor de langere termijn gepland voor haar school/scholen	24,2	41,8	34,0	<b>2,1</b>	<b>2,6</b>
heeft op basis van een kwaliteitsbepaling een verbetertraject voor het lopende cursusjaar gepland voor haar school/scholen	25,3	25,3	49,4	<b>2,2</b>	<b>2,8</b>
Stelt zich op de hoogte van opvattingen van de ouders	8,4	21,4	70,1	<b>2,6</b>	<b>2,8</b>
Stelt zich op de hoogte van opvattingen van de leerlingen	27,9	29,2	42,9	2,1	2,2
verschafft informatie over de gerealiseerde onderwijskwaliteit van haar school/scholen aan in ieder geval de gmr (ouders)	13,2	21,7	65,1	<b>2,5</b>	<b>2,8</b>
heeft minstens eenmaal de uitkomsten van de zelfevaluatie van al haar school/scholen laten objectiveren door onafhankelijke buitenstaanders (externe evaluatie / audit)	57,9	21,7	20,4	<b>1,6</b>	<b>2,1</b>
heeft haar school/scholen gevraagd in het schoolplan (streef)doelen te formuleren voor het onderwijsleerproces en de opbrengsten daarvan	9,2	28,8	62,1	2,5	2,5
heeft het kwaliteitszorgbeleid zo beschreven dat duidelijk is hoe vorm wordt gegeven aan de wettelijk gestelde eisen	11,8	44,1	44,1	<b>2,3</b>	<b>2,5</b>
heeft het kwaliteitszorgbeleid zo beschreven dat duidelijk is hoe wordt vormgegeven aan door ons zelf gestelde schoolspecifieke kwaliteitseisen	18,2	41,6	40,3	<b>2,2</b>	<b>2,5</b>
(n scholen 152-154)				2,3	. <sup>14</sup>
Cronbach's alpha	.78 (N=145)				

Verder heeft Q\*Primair nog een aantal additionele aspecten aan de bovenschoolse organisaties voorgelegd die deels met *good governance* te maken hebben en deels met de zelfevaluatie van de scholen.

**Tabel 5.2 Additionele doelen Q\*Primair (vraag 13)**

	nee	nee, wel mee bezig	ja	gem. 2006
zorgt ervoor dat "goed besturen" (good governance) onderdeel van de kwaliteit van onze organisatie vormt	3,3	35,3	61,4	2,6
besteedt in het jaarverslag aandacht aan het behalen van doelstellingen van uw school/scholen	17,8	46,1	36,2	2,2
zorgt ervoor dat zelfevaluatie op al onze school/scholen deel uitmaakt van het kwaliteitsbeleid	6,5	31,8	61,7	2,6
zorgt ervoor dat collegiale visitatie tussen onze scholen deel uitmaakt van het kwaliteitsbeleid	31,4	41,8	26,8	2
<< PLAATS TITEL HIER >>				
(n scholen 152-154)				2,3
Cronbach's alpha	.78 (N=145)			

<sup>14</sup> Aantal aspecten in 2003 niet gevraagd

Bij ruim 60 van de bovenschoolse organisaties vormt *good governance* onderdeel van de kwaliteit van de organisatie en 35% is daarmee bezig. Echter, in het jaarverslag aandacht besteden aan het behalen van doelstellingen van de school of scholen onder beheer komt nog maar weinig voor (36%). Zelfevaluatie maakt al op bijna tweederde van de scholen deel uit van het kwaliteitsbeleid (aldus de bovenschoolse organisatie) en de rest is ermee bezig. Collegiale visitatie wordt in een kwart van de scholen toegepast, in bijna een derde is dat niet het geval.

### 5.3 Bovenschoolse organisatie en kwaliteitszorg

Bij een systeem van kwaliteitszorg in een organisatie kunnen verschillende interactievormen worden onderscheiden. Aan de bovenschoolse organisatie (dan wel het schoolbestuur) is gevraagd welke men het meest in overeenstemming vindt met de manier waarop dat in de eigen organisatie plaats vindt. De volgende interactievormen worden hierbij onderscheiden:

1. *Informeren*: de school bepaalt in hoge mate zelf haar systeem van kwaliteitszorg en houdt betrokkenen daarvan op de hoogte;
2. *Raadplegen*: de school bepaalt in hoge mate zelf haar systeem van kwaliteitszorg, maar ziet betrokkenen als gesprekspartner bij de ontwikkeling ervan;
3. *Adviseren*: de school stelt haar systeem van kwaliteitszorg met andere betrokkenen samen; betrokkenen kunnen opties formuleren en een belangrijke rol spelen in de ontwikkeling ervan;
4. *Coproduceren*: gezamenlijk met betrokkenen wordt het systeem van kwaliteitszorg ontwikkeld; de school verplicht zich tot dit systeem, na toetsing aan vooraf gestelde voorwaarden;
5. *Meebeslissen*: de school laat de ontwikkeling van en besluitvorming over het systeem van kwaliteitszorg over aan hogere bestuurslagen, de school heeft een adviserende rol.

**Tabel 5.3** Interactievormen bij (de ontwikkeling van) een systeem van kwaliteitszorg (vraag 9)

	aantal	Percentage
Informeren	5	3,2
Raadplegen	10	6,5
Adviseren	31	20,1
Coproduceren	87	56,5
Meebeslissen	21	13,6
Missend	2	-

De meest voorkomende interactievormen is het *coproduceren* (57%) ofwel gezamenlijk met betrokkenen wordt het systeem van kwaliteitszorg ontwikkeld; de school verplicht zich tot dit systeem, na toetsing aan vooraf gestelde voorwaarden. Het *adviseren* ofwel de school stelt haar systeem van kwaliteitszorg met andere betrokkenen samen; betrokkenen kunnen opties formuleren en een belangrijke rol spelen in de ontwikkeling ervan komt bij 20% van de bovenschoolse organisaties voor.

#### *Planmatigheid van en visie op kwaliteitszorg*

Net als bij de scholen is ook aan de bovenschoolse organisatie gevraagd naar de planmatigheid waarmee men omgaat met kwaliteitsbeleid.

Onderstaande tabel laat zien wat de PDCA-cyclus in de praktijk van kwaliteitszorg betekent voor de bovenschools manager of bestuurder. De vraag was of kwaliteitszorg betekent dat de bovenschools expliciet aandacht besteedt aan de onderstaande zaken:

**Tabel 5.4 Toepassing PDCA- cyclus (vraag 11)**

	niet	soms	Regelmatig	vaak	gem.	gem.
					2006	school
<i>Plan</i>						
Uitgangssituatie beschrijven (bijv. SWOT-analyse )	3,9	34,2	54,6	7,2	2,7	2,6
Visie / missie ontwikkelen	2,0	21,6	49,7	26,8	3,0	3,0
Doelbepaling en -prioritering ervan	1,3	17,6	54,9	26,1	3,1	3,1
<i>Do</i>						
Breed draagvlak creëren	2,0	9,2	54,9	34,0	3,2	3,5
Formuleren meetbare doelen / prestatie-indicatoren	3,9	24,2	52,3	19,6	2,9	3,0
Betrokkenheid van interne groeperingen	2,6	9,9	55,3	32,2	3,2	3,3
Betrokkenheid van externe groeperingen	3,3	53,9	36,8	5,9	2,5	2,6
Inzetten op professionalisering van leerkrachten	3,3	7,2	52,6	36,8	3,2	3,4
Gebruik van een gedegen invoeringstraject	3,3	26,1	45,8	24,8	2,9	3,1
<i>Check</i>						
Planning van regelmatige evaluatiemomenten	1,3	23,5	55,6	19,6	2,9	3,2
Evaluatie aan de hand van een norm (prestatie-indicatoren)	3,3	43,8	38,6	14,4	2,6	2,7
Analyse van de tevredenheid over de verbetering	7,3	34,4	43,7	14,6	2,7	2,8
Rapportages voor intern en extern gebruik	4,6	35,9	44,4	15,0	2,7	2,7
<i>Act/Adapt</i>						
Monitoring & zorg voor heldere procedures	2,0	38,6	47,1	12,4	2,7	2,7
Inzetten van specifieke maatregelen voor borging	4,6	35,9	49,7	9,8	2,6	2,8
(n scholen 151-153)					2,9	3,0
Cronbach's alpha	.92 (N=150)					

Gezien het schaalgemiddelde mag worden gesteld dat de bovenschoolse organisaties bij kwaliteitszorg planmatig handelen en een cyclus van Plan-Do-Check-Act/Adapt regelmatig toepassen. De gemiddelde schaalscore van de bovenschoolse organisaties (2,9) is vergelijkbaar met die van de scholen (3,0). Aspecten die het vaakst worden toegepast zijn: inzetten op professionalisering van leerkrachten, een breed draagvlak creëren en betrokkenheid van interne groeperingen. Ook doelbepaling- en prioritering en visie en missie ontwikkelen komen relatief wat meer voor. Dit was ook het geval bij de scholen. De minste aandacht heeft men voor betrokkenheid van externe groeperingen bij kwaliteitszorg, evaluatie aan de hand van een norm (prestatie-indicatoren) en het inzetten van specifieke maatregelen voor borging.

#### *Visie op kwaliteitszorg*

Ook aan de bovenschoolse organisatie is een aantal uitspraken voorgelegd met betrekking tot hun visie of perspectief op kwaliteitszorg. De visie van de school op kwaliteitszorg kan een belangrijke conditionerende werking uitoefenen op de mate waarin een school aan de slag gaat met kwaliteitszorg en de soort van kwaliteitszorg die zij nastreeft.

Eerder al hadden we bij de scholen drie organisatieperspectieven onderscheiden die ten grondslag kunnen liggen aan (de ontwikkelingen van) een systeem van (integrale) kwaliteitszorg:

- perspectief van 'scholen als lerende organisaties' (Leithwood et al, 2001)
- perspectief van 'high reliability schools' (Stringfield & Slavin, 2001)
- perspectief van kwaliteitszorg door externe druk

De respondenten konden aangeven in hoeverre men het eens is met de volgende uitspraken, die de drie perspectieven representeren.

**Tabel 5.5 Visie op kwaliteitszorg van bovenschoolse organisatie (vraag 10)**

In hoeverre bent u het eens met de volgende uitspraken?	oneens	enigszins oneens	enigszins eens	Eens	gem.	Scholen 2006
is kwaliteitszorg vaak onderwerp van overleg	0,6	3,8	35,9	59,6	3,5	3.3
is kwaliteitszorg een proces van onderlinge samenwerking en	0,6	7,7	31,0	60,6	3,5	3.6
wordt het vastgestelde kwaliteitsbeleid geëvalueerd	4,5	7,7	38,7	49,0	3,3	-
Is professionalisering van individuele leerkrachten de kern	1,9	10,4	39,6	48,1	3,3	3.2
heeft de inspectie de kwaliteitszorg positief gestimuleerd	1,9	10,3	50,3	37,4	3,2	3.2
bepalen wij de sterke / zwakke kanten van de school/scholen	5,8	14,8	40,6	38,7	3,1	3.2
is sprake van een uitgewerkt kwaliteitsbeleidsplan	12,8	12,2	38,5	36,5	3,0	-
is kwaliteitszorg de motor voor leren	3,2	18,8	50,6	27,3	3,0	3.1
is het vastgestelde kwaliteitsbeleid volledig ingevoerd	10,3	21,3	50,3	18,1	2,8	-
bepalen externe instanties het belang van kwaliteitszorg*	27,7	47,1	21,9	3,2	2,0	1.7
wordt kwaliteitszorg ons opgedrongen vanuit de omgeving*	44,8	29,9	23,4	1,9	1,8	2.0
(n scholen 154-156)					3,2	3.2
Cronbach's alpha	.77 (N=151)					

\*omgecodeerd voor schaal(waarde)berekening

Rond tweederde tot driekwart van de bovenschoolse organisaties stemt in met de uitspraken; de gemiddelde schaalscore (3,2) ligt dan ook tussen *enigszins mee eens* en *mee eens* in. In vergelijking tot de scholen (zie laatste kolom) valt op dat zij beide een overall schaalgemiddelde hebben van 3,2.

Indien we alleen de categorie *eens* bekijken valt op dat in 60% van de bovenschoolse organisaties kwaliteitszorg vaak onderwerp van overleg is, dat het een proces is van onderlinge samenwerking, waarbij het vastgestelde kwaliteitsbeleid wordt geëvalueerd en de professionalisering van individuele leerkrachten de kern vormt.

Een kwart van de bovenschoolse organisaties vindt dat externe instanties het belang van kwaliteitszorg bepalen en het wordt opgedrongen vanuit de omgeving.

Verder is nagegaan of de drie perspectieven die bij de scholen zichtbaar waren ook bij de bovenschoolse organisaties zijn terug te vinden. Dit is alleen voor de schaal kwaliteitszorg door externe druk het geval. De beide andere perspectieven konden niet in betrouwbare schalen terug worden gevonden. De score op de externe druk schaal (3,1) verschilt nauwelijks van die van de scholen (3,0).

#### *Transparantie van de bovenschoolse organisatie*

Een belangrijke vraag is waaraan een buitenstaander kan zien dat processen en structuren van de bovenschoolse organisatie goed geregeld zijn. Gevraagd is of dat blijkt uit de volgende aspecten, waarbij men meer dan een antwoord mocht aanvinken.

**Tabel 5.6 Transparantie bovenschoolse organisatie (bestuur)  
(vraag 12)**

	nee		ja	
	aantal	percentage	aantal	percentage
een bestuurs- en managementstatuut	41	26,3	115	73,7
een duidelijke cyclus van kwaliteitszorg	53	34,0	103	66,0
het medezeggenschapsreglement van MR/GMR	53	34,0	103	66,0
een duidelijke cyclus van planning en controle	63	40,4	93	59,6
heldere financiële kengetallen	74	47,4	82	52,6
het financieel en sociaal jaarverslag	75	48,1	81	51,9
interne managementrapportages	81	51,9	75	48,1
onze resultaten	80	51,3	76	48,7
Zelfevaluatie-instrumenten	93	59,6	63	40,4
de wijze waarop de horizontale verantwoording bij ons gestalte krijgt	128	82,1	28	17,9

Driekwart van de bovenschoolse organisaties (of besturen) heeft een bestuurs- en managementstatuut. Rond tweederde gebruikt een duidelijke cyclus van kwaliteitszorg en van planning en controle, en een medezeggenschapsreglement van MR/GMR. Rond de helft van de organisaties gebruikt heldere financiële kengetallen, het financieel en sociaal jaarverslag, interne managementrapportages en de resultaten om buitenstaanders te laten zien dat bovenschoolse processen en structuren goed zijn geregeld. Tenslotte valt op dat transparantie slechts bij 18% van de organisaties blijkt uit de wijze waarop de horizontale verantwoording bij hen gestalte krijgt.

Een laatste vraag betreft de mate waarin de bovenschoolse organisatie karakteristieken van *goed bestuur* (good governance) in haar kwaliteitsbeleid heeft opgenomen.

**Tabel 5.7 Kwaliteitsbeleid en good governance  
(vraag 13)**

<i>De bovenschoolse organisatie:</i>	nee	nee, wel mee bezig	ja	gem.
zorgt ervoor dat zelfevaluatie op al onze school/scholen deel uitmaakt van het kwaliteitsbeleid	6,5	31,8	61,7	2,6
zorgt ervoor dat "goed besturen" (good governance) onderdeel van de kwaliteit van onze organisatie vormt	3,3	35,3	61,4	2,6
besteedt in het jaarverslag aandacht aan het behalen van doelstellingen van uw school/scholen	17,8	46,1	36,2	2,2
zorgt ervoor dat collegiale visitatie tussen onze scholen deel uitmaakt van het kwaliteitsbeleid	31,4	41,8	26,8	2,0
<i>(n scholen 152-154)</i>				2,3

Bijna twee derde van de bovenschoolse organisaties zorgt ervoor dat zelfevaluatie en 'goed besturen' onderdeel is van het gehanteerde kwaliteitsbeleid. Bij een derde is dat daarmee niet het geval, echter, men is daar wel mee bezig.

Slechts een derde van de organisaties besteedt aandacht aan het behalen van de doelstellingen van haar scholen en ruim een kwart kent een systeem van collegiale visitatie tussen haar scholen.

## 5.4 Bovenschoolse organisatie, inspectie en toezicht

Om de relatie en houding van de bovenschoolse organisatie ten opzichte van inspectie en het inspectietoezicht te bepalen zijn begin 2004 een aantal stellingen aan hen voorgelegd. Deze stellingen zijn ook aan de scholen voorgelegd (zie tabel 4.27).

**Tabel 5.8 Oordeel bovenschoolse organisatie over de inspectie (vraag 14)**

	helemaal oneens	Beetje oneens	beetje eens	helemaal eens	gem. 2006	gem. 2003
<i>--Algemeen</i>						
Het inspectietoezicht stimuleert ons tot schoolverbetering	1,3	4,0	43,3	51,3	3,4	3,4
Het inspectietoezicht bevordert de kwaliteit van onze scholen	2,0	7,3	55,3	35,3	3,2	3,3
Wij gebruiken het toezichtkader van de inspectie als basis voor onze school-zelfevaluatie	5,3	14,0	54,0	26,7	3,0	3,1
Op onze school/scholen zijn de meeste verbeteringen aangezwengeld door het inspectietoezicht	25,5	39,6	32,2	2,7	<b>2,1</b>	<b>1,8</b>
Het inspectietoezicht domineert te sterk onze keuzes voor schoolontwikkeling*	32,7	41,3	22,7	3,3	<b>2,0</b>	<b>1,8</b>
<i>--Toezichtkader</i>						
Het toezichtkader van de inspectie tast onze zelfverantwoordelijkheid aan*	45,3	34,7	16,0	4,0	1,8	1,7
Het inspectietoezicht houdt voldoende rekening met de omstandigheden van onze school/scholen	2,7	16,7	46,7	34,0	<b>3,1</b>	<b>2,7</b>
Het toezichtkader van de inspectie laat ons voldoende ruimte voor een eigen bovenschools beleid	2,0	8,1	36,5	53,4	3,4	3,4
<i>--Op internet publiceren</i>						
Het op internet publiceren van inspectierapporten vinden wij een goede zaak	11,3	9,3	36,7	42,7	<b>3,1</b>	<b>2,8</b>
Het op internet publiceren van inspectierapporten stimuleert scholen tot kwaliteitsverbetering	22,0	22,0	42,7	13,3	<b>2,5</b>	<b>2,3</b>
Het op internet publiceren van inspectierapporten stimuleert scholen tot liegen en bedriegen*	55,4	24,3	16,2	4,1	1,7	1,8
(n 147-150)					2,9	<sub>15</sub>
Cronbach's alpha	.65 (N=140)					

\*omgecodeerd voor schaal(waarde)berekening

In het algemeen zijn de itemgemiddelden hetzelfde of iets hoger dan die van 2004; het merendeel van de bovenschoolse organisaties beoordelen de inspectie en het door haar gebruikte toezichtkader positief.

Net als de scholen (vergelijk tabel 4.27) vindt rond de 90% van de organisaties dat het inspectietoezicht stimuleert tot schoolverbetering en de kwaliteit van de school bevordert. Ruim 80% van de bovenschoolse organisaties gebruikt het toezichtkader als basis voor schoolzelfevaluatie en vindt dat het voldoende ruimte laat voor een eigen bovenschools beleid.

<sup>15</sup> De gemiddelde score voor 2004 is gebaseerd op een aantal extra items en dus niet vergelijkbaar met die van 2006

Alhoewel de bovenschoolse organisaties in 2006 nog positiever staan ten opzichte van het openbaar publiceren van inspectierapporten op internet dan in 2004, verwacht rond 20% dat het stimuleert tot liegen en bedriegen (was een kwart).

In paragraaf 4.4 in tabel 4.27 zijn de resultaten van de oordelen van de scholen op dezelfde vragen gepresenteerd. Vergelijking van de gemiddelden laat zien dat scholen en besturen sterk overeenstemmen in hun (positieve) oordeel over de rol van de inspectie. Op een paar punten zijn wel verschillen zichtbaar (toezichtkader, openbaarmaking) en dan is de bovenschoolse organisatie in het algemeen nog wat positiever gestemd dan de scholen.

Er zijn in vraag 14 ook een aantal extra stellingen voorgelegd over de wijze waarop de bovenschoolse organisatie haar kwaliteitsbeleid vaststelt en welke rol de inspectie daarbij wordt toebedeeld.

**Tabel 5.9 Extra stellingen inspectie en kwaliteitsbeleid (vraag 14a)**

	helemaal oneens	beetje oneens	beetje eens	helemaal eens	gem.
De inspectie gebruikt bij haar toezicht ons eigen kwaliteitszorgsysteem	16,0	21,3	35,3	27,3	2,7
Wij volgen het inspectiekader voor vaststelling van ons kwaliteitsbeleid	5,3	14,0	60,0	20,7	3,0
Wij hebben onze eigen kwaliteitsdefinities vastgelegd	8,2	17,7	44,9	29,3	3,0
Er zijn afspraken gemaakt met de inspectie over de wijze en frequentie van toezicht	30,2	14,1	28,9	26,8	2,5
Wij hebben behoefte aan een gedragsprotocol voor als een school zeer zwak wordt beoordeeld door de inspectie	36,9	18,1	24,2	20,8	2,3
<i>(n scholen 147-150)</i>					2,9
Cronbach's alpha	.65 (N=140)				

\*omgecodeerd voor schaal(waarde)berekening

In 2006 verwacht meer dan 60% van de bovenschoolse organisaties dat de inspectie bij haar toezicht gebruik zal maken het eigen kwaliteitszorgsysteem van de organisatie. Verder volgt een groot deel van de bovenschoolse organisaties (81%) de inspectie voor vaststelling van haar kwaliteitsbeleid, maar heeft ook haar eigen kwaliteitsdefinities vastgelegd (74%).

Ruim de helft van de organisaties heeft afspraken met de inspectie gemaakt over de wijze en frequentie van toezicht. Bijna de helft heeft behoefte aan een gedragsprotocol voor als een school zeer zwak wordt beoordeeld door de inspectie.

#### *Kennis en toepassing code goed bestuur*

Onlangs is voor het primair onderwijs een Code Goed Bestuur opgesteld. Aan de respondenten is gevraagd of het bestuur a) bekend is met de inhoud van deze code en b) of deze voornemens is deze te volgen.

Tabel 5.10 laat zien dat 70% van de respondenten zegt dat het schoolbestuur inhoudelijk bekend is met de Code Goed Bestuur, een kwart kent de Code, maar weet niet precies wat erin staat en 3% kent die Code niet.



**Tabel 5.10 Bekendheid met de Code Goed Bestuur (vraag 15)**

<i>Onlangs is voor het primair onderwijs een Code Goed Bestuur opgesteld. Is uw bestuur bekend met de inhoud van deze code?</i>	aantal	percentage
Ja en wij kennen de code ook inhoudelijk	106	70,2
Ja, wij zijn op de hoogte van het bestaan van de code, maar weten niet precies wat erin staat	40	26,5
Nee, wij kennen deze code niet	5	3,3
Missend	5	-

**Tabel 5.11 Volgen Code Goed Bestuur (vraag 16)**

<i>Is uw bestuur voornemens, deze Code Goed Bestuur te volgen in haar eigen verantwoordingsystematiek?</i>	aantal	percentage
Wij verwachten onze verantwoordingsystematiek eind 2006 volgens de Code Goed Bestuur te hebben ingericht	33	22,8
Ja, wij hebben dit als doelstelling opgenomen in ons beleidsplan voor de komende periode (2007)	62	42,8
Ja, maar op termijn: 2008 of later	47	32,4
Nee	3	2,1
Missend	11	-

Verder verwacht bijna een kwart dat ze eind 2006 hun verantwoordingsystematiek volgens deze Code hebben ingericht, bijna de helft heeft dit als doelstelling opgenomen in haar beleidsplan en een derde verwacht de Code op termijn (2008 of later) te volgen. Slechts 2% is *niet* voornemens de Code Goed Bestuur te volgen.

Een bijbehorende vraag was of het bestuur een integraal jaarverslag publiceert.

**Tabel 5.12 Integraal jaarverslag (vraag 17)**

<i>Publiceert uw bestuur een integraal jaarverslag?</i>	aantal	percentage
Ja, wij publiceren over 2005 een integraal jaarverslag	63	42,9
Nee, wij verwachten over 2006 een integraal jaarverslag te publiceren	26	17,7
Nee, wij verwachten na 2006 een integraal jaarverslag te publiceren	35	23,8
Nee, dit heeft voor ons momenteel geen prioriteit	23	15,6
Missend	9	-

Minder dan de helft van de besturen publiceert op dit moment een integraal jaarverslag (43%) en 18% verwacht deze te publiceren over 2006, een kwart erna. Ruim 15% geeft dit geen prioriteit.

#### *Relatie met de omgeving en samenleving (responsiviteit)*

De bovenschoolse organisatie of het bestuur kan op verschillende manieren vertegenwoordigers van de samenleving of van de directe omgeving rond de school betrekken bij haar plannen of activiteiten. Verschillende vragen zijn in deze tweede peiling van de Q\*Primair monitor aan dit onderwerp gewijd.

Allereerst is de vraag of het bestuur periodiek een expliciete afweging maakt, welke vertegenwoordigers van de samenleving relevant zijn voor het bepalen van de koers van de eigen organisatie.

**Tabel 5.13 Bestuur en vertegenwoordigers van de samenleving (vraag 18)**

<i>Maakt uw bestuur periodiek een expliciete afweging, welke vertegenwoordigers van de samenleving relevant zijn voor het bepalen van de koers van uw organisatie?</i>	aantal	percentage
Ja	73	49,3
Nee	75	50,7
Missend	8	-

De helft van de besturen (49%) maakt zo'n afweging wel, de andere helft (51%) dus niet. Dan is vervolgens de vraag welke vertegenwoordigers van de samenleving het bovenschools management of bestuur betreft bij het vormgeven van de plannen en/of verantwoordingsactiviteiten (meerdere antwoorden waren mogelijk).

**Tabel 5.14 Betrokkenheid bij vormgeven van de plannen en/of verantwoordingsactiviteiten (vraag 19)**

<i>Welk van onderstaande vertegenwoordigers van de samenleving betreft het bovenschools management of uw bestuur bij het vormgeven van de plannen en/of verantwoordingsactiviteiten?</i>	Nee	ja	gem.
Ouders	9,3	90,7	1,9
Docenten	12,7	87,3	1,9
Schoolbegeleidingsdienst/pedagogische centra	34,0	66,0	1,7
Inspectie	37,3	62,7	1,6
Gemeenten	38,7	61,3	1,6
'Afnemend' voortgezet onderwijs	49,3	50,7	1,5
Jeugdzorg en welzijnsinstellingen	57,3	42,7	1,4
Lerarenopleiding	60,0	40,0	1,4
'Toeleverende' voorschoolse educatie	68,0	32,0	1,3
Religieuze instellingen	68,0	32,0	1,3
Buitenschoolse opvang	70,7	29,3	1,3
(Oud)leerlingen	78,0	22,0	1,2
Vertegenwoordigers van de buurt	82,0	18,0	1,2
Instellingen en verenigingen op het gebied van sport en cultuur	88,0	12,0	1,1
Politie	87,3	12,7	1,1
Bedrijven/sponsors	97,3	2,7	1,0
Anders, namelijk :*	97,3	2,7	1,0
<i>(n scholen=150)</i>			1,4
Cronbach's alpha	.81 (N=150)		

Ouders en docenten zijn de vertegenwoordigers van de samenleving die door 80-90% van de organisaties worden genoemd. De helft of meer noemt ook schoolbegeleidingsdiensten, inspectie, gemeenten en het voortgezet onderwijs.

Vervolgens is de vraag op welke wijze, via welke organen, het bestuur communiceert met relevante vertegenwoordigers van de samenleving. In onderstaande tabellen wordt duidelijk op welke wijze het bestuur over haar *doelstellingen* enerzijds en de *bereikte resultaten* anderzijds communiceert (ook hier waren meerdere antwoorden mogelijk).

**Tabel 5.15 Communicatie over doelstellingen (vraag 20)**

<i>Op welke wijze communiceert uw bestuur over haar doelstellingen richting relevante vertegenwoordigers van de samenleving?</i>	nee	ja	gem.
Via GMR	18,0	82,0	1,8
Via de website	44,0	56,0	1,6
Bilaterale contacten	63,3	36,7	1,4
Oudercommissie(s)	67,3	32,7	1,3
Anders, namelijk:*	79,3	20,7	1,2
Adviesraad	96,0	4,0	1,0
(n=150)			1,4

**Tabel 5.16 Communicatie over bereikte resultaten (vraag 21)**

<i>Op welke wijze communiceert uw bestuur over de bereikte resultaten van het afgelopen schooljaar met relevante vertegenwoordigers van de samenleving?</i>	nee	ja	gem.
Via GMR	20,7	79,3	1,8
Via de website	66,0	34,0	1,3
Bilaterale contacten	70,7	29,3	1,3
Oudercommissie(s)	71,3	28,7	1,3
Anders, namelijk*	78,0	22,0	1,2
Adviesraad	96,0	4,0	1,0
(n=150)			1,4

Het bestuur communiceert met relevante groeperingen over haar *doelstellingen* via dezelfde organen als dat het geval is voor de *bereikte resultaten*. De GMR en de eigen website worden het meest gebruikt, daarnaast spelen bilaterale contacten en de oudercommissie een rol. In percentages uitgedrukt hebben de bovenschoolse organisaties wel meer aandacht voor communicatie over doelstellingen, dan over de bereikte resultaten.

## 5.5 Relatie bovenschoolse organisatie en de bestuurde school/scholen

De relatie tussen bestuur en haar school of scholen is op verschillende manieren bevraagd. Allereerst kan de rol van het bestuur c.q. bevoegd gezag worden geschetst aan de hand van een aantal rollen. We hebben de respondenten gevraagd aan te geven welk van de rollen uit onderstaand rijtje het beste past bij het eigen bestuur.

**Tabel 5.17 Rol van het bestuur c.q. bevoegd gezag (vraag 24)**

	aantal	percentage
Bestuur als toezichthouder: beleid toetsen aan eigen criteria	76	53,5
Bestuur als opdrachtgever: kaderstellend kwaliteitsbeleid	39	27,5
Bestuur als klankbord: periodieke gesprekken over kernthema's	23	16,2
Bestuur als ambassadeur en netwerker voor de eigen school/scholen	4	2,8
Missend	14	-

Ruim de helft van de besturen wordt getypeerd als toezichhoudend bestuur, ze toetsen het beleid aan eigen criteria. Ruim een kwart wordt als opdrachtgever getypeerd met kader stellend kwaliteitsbeleid. Bestuur als klankbord is er nog in 16% van de organisaties, maar, het bestuur als ambassadeur of netwerker komt nauwelijks voor.

De volgende vragen gaan in op de specifieke relatie van de bovenschoolse organisatie of het bestuur tot de door hen bestuurde school of scholen. Ze betreffen de volgende onderwerpen: verhouding met de scholen, de resultaten van de scholen, schoolzelfevaluatie, zeer zwakke scholen en transparantie.

**Tabel 5.18 Bovenschoolse organisatie en de school (vraag 25)**

	Nee	Ja	gem.
<i>--Verhouding tot de school</i>			
Staat u veranderingsgezind ten opzichte van uw school/scholen?	2,8	97,2	2,0
Is er sprake van conflicten tussen de bovenschoolse organisatie en de school/scholen?	97,2	2,8	1,0
<i>--Resultaten van de school</i>			
Is de bovenschoolse organisatie betrokken geweest bij de opstelling van het schoolplan/schoolplannen?	25,9	74,1	1,7
Heeft u prestatieafspraken met uw school/scholen gemaakt?	60,8	39,2	1,4
Vergelijkt u de resultaten van uw scholen onderling?	39,2	60,8	1,6
Vergelijkt u de resultaten van uw school/scholen met andere scholen?	46,9	53,1	1,5
<i>--Schoolzelfevaluatie</i>			
Voeren al uw scholen zelfevaluaties uit?	26,8	73,2	1,7
Gebruiken al uw scholen dezelfde instrumenten voor zelfevaluatie?	35,8	64,2	1,6
<i>--Zeer zwakke scholen</i>			
Is er een gedragsprotocol aanwezig voor als een van uw scholen als zeer zwak wordt beoordeeld door de inspectie?	98,6	1,4	1,0
Is een van uw scholen als zeer zwak beoordeeld door de inspectie?	88,0	12,0	1,1
Is er een plan van aanpak voor als een van uw scholen zeer zwak wordt beoordeeld door de inspectie?	89,1	10,9	1,1
<i>--Transparantie</i>			
Zijn er afspraken gemaakt met uw school/scholen over de wijze waarop over de bereikte resultaten met relevante vertegenwoordigers in de samenleving wordt gecommuniceerd?	58,9	41,1	1,4
Zijn er afspraken gemaakt met uw school/scholen over de wijze waarop externe partijen betrokken worden bij de jaarlijkse evaluatie van het schoolplan?	77,3	22,7	1,2
Zijn er afspraken gemaakt met uw school/scholen over de wijze waarop invulling wordt gegeven aan meervoudige publieke verantwoording?	83,7	16,3	1,2
)n 137-144			1,4
Cronbach's alpha			.54 (N=131)

Wat betreft de verhouding met de scholen valt op dat enerzijds bijna alle bovenschoolse organisaties veranderingsgezind staan ten opzichte van hun scholen, terwijl anderzijds er helemaal geen sprake is van conflicten met de scholen.

Wat betreft de resultaten van de scholen blijkt driekwart van de bovenschoolse organisaties betrokken te zijn geweest bij de opstelling van schoolplannen. Echter, 60% heeft geen prestatieafspraken met de scholen gemaakt. Ruim de helft van de bovenschoolse organisaties vergelijkt de resultaten van de scholen onderling en met andere scholen.

Driekwart van de scholen voert zelfevaluaties uit en tweederde gebruikt daarbij dezelfde instrumenten voor zelfevaluatie.

Opvallend is dat bij geen van de bovenschoolse organisaties een gedragsprotocol aanwezig is voor het geval een van hun scholen als zeer zwak wordt beoordeeld door de inspectie. Verder is opmerkelijk dat volgens 12% van de bovenschoolse organisaties een van hun scholen door de inspectie als zeer zwak is beoordeeld (volgens de scholen was dit slechts het geval bij 2%). Die bijna 12% van de bovenschoolse organisaties heeft een plan van aanpak voor als een van de scholen als zeer zwak wordt beoordeeld door de inspectie.

Duidelijk minder dan de helft van de organisaties heeft afspraken gemaakt met de scholen over de wijze waarop over de bereikte resultaten met relevante vertegenwoordigers in de samenleving wordt gecommuniceerd. Slechts bijna een kwart heeft afspraken gemaakt over de wijze waarop externe partijen betrokken worden bij de jaarlijkse evaluatie van het schoolplan. Nog minder aandacht (16%) is er voor afspraken over de wijze waarop invulling wordt gegeven aan meervoudige publieke verantwoording.

Ook zijn nog een aantal vragen over het gevoerde bestuursbeleid. De bovenschoolse organisaties of besturen is gevraagd bij elk van onderstaande groeperingen een inschatting te geven van diens invloed op bestuursbeslissingen.

**Tabel 5.19 Invloed op bestuursbeslissingen (vraag 26)**

<i>Zou u bij elk van onderstaande groeperingen een inschatting willen geven van hun invloed op bestuursbeslissingen:</i>	Geen invloed	Enige invloed	Redelijke invloed	Veel invloed	gem. 2006	gem. 2004
Bovenschools manager	7,0	1,6	12,4	79,1	3,6	-, <sup>16</sup>
Schoolleiding	1,4	10,5	53,1	35,0	<b>3,2</b>	<b>3,5</b>
Groepsleerkrachten	15,3	51,4	31,2	2,1	2,2	2,3
Ander onderwijzend personeel	37,9	46,4	14,3	1,4	1,8	1,8
Medezeggenschapsraad	6,3	36,6	47,9	9,2	2,6	2,6
Ouderraad/oudercommissie	41,7	43,9	13,7	0,7	1,7	1,7
Niet onderwijzend personeel	49,6	46,0	3,6	0,7	1,6	1,5
Ouders in het algemeen	10,5	58,0	28,7	2,8	2,2	2,1
Leerlingen	44,4	50,7	4,9	0,0	<b>1,6</b>	<b>1,4</b>
<i>(n 129-144)</i>					<b>2,3</b>	<b>2,1</b>
Cronbach's alpha	.80 (N=119)					

De tabel maakt duidelijk dat er zowel voor de gehele schaal als voor specifieke items wel enige verschillen optreden tussen de oordelen van de bovenschoolse organisatie in 2004 en in 2006:

- In het algemeen is er sprake van meer invloed van geledingen op bestuursbeslissingen in 2006 dan in 2004.
- Dit is vooral het geval voor de invloed van de leerlingen, en in mindere mate voor ouders in het algemeen en niet onderwijzend personeel.
- Opvallend is verder dat de bovenschoolse organisatie de schoolleiding in 2006 *minder* invloed toedeelt dan in 2004.

Naast de invloed van geledingen op bestuursbeslissingen is de vraag hoe men de tijdsinvestering en de betrokkenheid van de bovenschoolse organisatie (beleidstype) bij verschillende deelaspecten van het beleid van de scholen beoordeelt.

<sup>16</sup> Niet gevraagd in 2004

**Tabel 5.20 Tijd besteed aan beleidsdimensies (vraag 27a)**

Hoe zou u de tijdsinvestering en betrokkenheid van de bovenschoolse organisatie bij de volgende deelaspecten van het beleid van uw scholen beoordelen?	Fiatterend	2	3	Beleidsbepalend	gem. 2006	gem. 2004
Organisatiebeleid (betreft organisatie, communicatie, besluitvorming en taakafbakening in de school)	26,7	18,1	24,1	31,0	<b>2,6</b>	<b>2,2</b>
Onderwijsbeleid (betreft grondslag, doelen, middelen en evaluatie van het onderwijs)	19,1	26,1	34,8	20,0	<b>2,6</b>	<b>2,2</b>
Personeelsbeleid (betreft werving, beoordeling en arbeidsvoorwaarden)	5,2	11,3	30,4	53,0	<b>3,3</b>	<b>3,0</b>
Materieel en financieel beleid (betreft huisvesting, financiën en administratie)	15,0	8,8	26,5	49,6	<b>3,1</b>	<b>2,8</b>
<i>N 113-116</i>					<b>2,9</b>	<b>2,6</b>
Cronbach's alpha	.40 (N=112)					

Opvallend in de tabel is dat de bovenschoolse organisaties in 2006 zich als veel sterker beleidsbepalend typeren dan in 2004 het geval was.

De bovenschoolse organisaties typeren het bestuursbeleid eerder als sterk beleidsbepalend dan als sterk fiatterend. Opvallende verschillen zijn er tussen de beleidsdomeinen: men acht de besturen vooral beleidsbepalend op het personeelsbeleid (53%) en het financieel en materieel beleid (50%). Een beleidsbepalend bestuur komt veel minder voor bij organisatiebeleid (31%) en nog minder bij onderwijsbeleid (20%). Blijkbaar laat men die zaken vooral over aan de school.

Hoeveel tijd er aan die verschillende beleidsdomeinen wordt gependend loopt gelijk op met het voorgaande: de meeste tijd wordt besteed aan financieel en materieel beleid en personeelsbeleid (beide 29%) versus tijd voor onderwijs- en organisatiebeleid (21%). Deze percentages verschillen nauwelijks van die in 2004.

**Tabel 5.21 Gemiddelde percentages tijd besteed (vraag 27b)**

	2006 %	Minimum	Maximum	2004 %
Organisatiebeleid (betreft organisatie, communicatie, besluitvorming en taakafbakening in de school)	21,7	1	65	21,5
Onderwijsbeleid (betreft grondslag, doelen, middelen en evaluatie van het onderwijs)	20,4	5	50	20,0
Personeelsbeleid (betreft werving, beoordeling en arbeidsvoorwaarden)	28,6	10	50	29,0
Materieel en financieel beleid (betreft huisvesting, financiën en administratie)	29,4	5	60	31,7

(n = 128-129)

## 5.6 Ondersteuning bij kwaliteitszorg

Ook aan de bovenschoolse organisaties is gevraagd van welke van de onderstaande vormen van ondersteuning bij kwaliteitszorg zij graag gebruik willen maken.

**Tabel 5.22 Wenselijke ondersteuning bij kwaliteitszorg (vraag 28)**

	niet	Soms	regelmatig	Vaak	gem. 2006	gem. 2004
Contacten met voorlopende bovenschoolse organisaties/besturen (netwerken)	2,9	32,4	47,5	17,3	<b>2,8</b>	<b>2,5</b>
Overzicht met beoordelingen van kwaliteitszorginstrumenten	8,5	37,6	41,8	12,1	<b>2,6</b>	<b>2,8</b>
Advisering door ondersteuners van besturen- en managementorganisaties	2,1	41,4	45,7	10,7	2,6	<sup>17</sup>
Voorlichting door de overheid en de inspectie via brochures/websites	6,4	46,4	42,1	5,0	2,5	2,5
Samenwerken met besturen in een landelijk netwerk	15,8	39,6	36,7	7,9	2,4	2,3
Advisering of scholing door (commerciële) (onderwijs)adviesbureaus	12,1	57,9	25,7	4,3	2,2	<sup>18</sup>
Ondersteuning ontvangen van de inspectie (n= 139-141)	7,9	62,9	28,6	0,7	2,2	2,2
<b>Cronbach's alpha</b>	<b>.57 (N=137)</b>				<b>2,5</b>	<b>2,4</b>

De drie meest wenselijke vormen van ondersteuning vinden de bovenschoolse organisaties: (a) contacten met voorlopende bovenschoolse organisaties of besturen (netwerken), (b) een overzicht met beoordelingen van kwaliteitszorginstrumenten en (c) advisering door ondersteuners van besturen- en managementorganisaties.

<sup>17</sup> Anders gevraagd in 2004

<sup>18</sup> idem





## Hoofdstuk 6 Samenvatting en conclusies

### 6.1 Samenvatting

#### *De Q\*Primair monitor*

De eerste peiling Q\*Primair monitor heeft plaatsgevonden in de periode eind 2003 (scholen) en begin 2004 (bovenschoolse organisaties / besturen). Uiteindelijk hebben 939 basisscholen en 158 schoolbesturen aan die monitor deelgenomen. In de tweede peiling is deze groep opnieuw benaderd. Er bleken voor de scholen (n=233) en voor de bovenschoolse organisaties (n=156) geen significante verschillen aantoonbaar tussen de eerste en tweede peiling. We mogen concluderen dat we opnieuw werken met een representatieve groep van Nederlandse basisscholen en bovenschoolse organisaties. Hieronder worden de resultaten samengevat en daarna volgt een korte paragraaf met conclusies en discussie.

#### *Streefdoelen*

Q\*Primair heeft een set van doelen geformuleerd die in 2006 als projectresultaat dienen te zijn gerealiseerd. De scholen hebben in 2006 op deze streefdoelen een zeer grote vooruitgang geboekt ten opzichte van de beginsituatie in 2001. Kijken we naar het verschil tussen de meting in 2003 en 2006 dan valt op dat rond 5-10% van de scholen voor acht van de twaalf streefdoelen bij de peiling van 2006 een *voortgang* hebben geboekt. Deze groep bepaalt (a) vaker systematisch en regelmatig de kwaliteit van het onderwijs en haar opbrengsten, neemt (b) vaker zonnig maatregelen om de kwaliteit te behouden en te verbeteren, hanteert (c) vaker een systeem waarbij de leraren de ontwikkeling van leerlingen volgen en zorgen voor specifieke begeleiding bij problemen en stellen zich (d) vaker op de hoogte van opvattingen van ouders en leerlingen en verschaffen vaker informatie aan ouders, bestuur en personeel over de gerealiseerde onderwijskwaliteit.

Daarentegen is ook sprake van een vergelijkbare groep die op vier streefdoelen minder hoog scoren. Met name opvallend zijn de lagere scores voor het in het schoolplan formuleren van (streef)doelen voor het onderwijsleerproces en de opbrengsten daarvan en het plannen van een verbetertraject.

Verder valt op dat het kwaliteitszorgsysteem dat de *bovenschoolse organisatie* hanteert nog niet voldoet aan de streefdoelen die Q\*Primair voor scholen heeft gesteld. Men blijft op veel van de streefdoelen (ver) achter bij de scholen. Het lijkt erop dat de bovenschoolse organisatie bij kwaliteitszorg veel overlaat aan de school zelf.

#### *Planmatigheid en visie*

Bij innovaties en schoolontwikkeling wordt meestal gesproken van een cyclisch beleidsproces. Bij schoolontwikkeling ('schoolimprovement') ligt het accent op het proces van beleidsvorming en sturing en de cycli die daarin een rol spelen. In de Q\*Primair monitor is aangesloten bij de zogenaamde Plan-Do-Check-Act/Adapt-cyclus van Deming. De scholen hebben in 2006 een lichte vooruitgang geboekt ten opzichte van 2003 in het gebruik van deze PDCA-cyclus bij kwaliteitszorg.

Ook de *bovenschoolse organisaties* passen deze cyclus net als de scholen regelmatig toe. Aspecten die het vaakst worden toegepast zijn: inzetten op professionalisering van leerkrachten, een breed draagvlak creëren en betrokkenheid van interne groeperingen. Ook doelbepaling en -prioritering en visie en missie ontwikkelen komen relatief wat meer voor. Dit was ook het geval bij de scholen. De minste aandacht heeft men voor betrokkenheid van externe groeperingen bij kwaliteitszorg, evaluatie aan de hand van een norm (prestatie-indicatoren) en de inzet van specifieke maatregelen voor borging.

De *visie* van de school op kwaliteitszorg kan een belangrijke conditionerende werking uitoefenen op de mate waarin een school aan de slag gaat met kwaliteitszorg en de soort

van kwaliteitszorg die zij nastreeft. Op scholen in 2006 heerst meer dan in 2003 de opvatting dat het onder de maat presteren van leerlingen onacceptabel is. Iets meer scholen vinden in 2006 dat externe instanties het belang van kwaliteitszorg bepalen en dat het wordt opgedrongen vanuit de omgeving. Net als de scholen vindt rond een kwart van de *bovenschoolse organisaties* dat externe instanties het belang van kwaliteitszorg bepalen en het wordt opgedrongen vanuit de omgeving.

#### *Kwaliteitszorg en verantwoording*

Scholen richten zich bij kwaliteitszorg in 2006 (nog) meer op zelfbepaling met daaraan wel gekoppeld het informeren van betrokkenen. Anderzijds is er ook een grotere groep die gezamenlijk met betrokkenen het systeem van kwaliteitszorg ontwikkelt. Dit laatste wordt ook door meer dan de helft van de *bovenschoolse organisaties* aangegeven.

Wat betreft positiebepaling en schoolontwikkeling verschillen de scholen in 2006 in lichte mate van die in 2003. Er is wat meer aandacht voor de context (omgeving) van de school, voor processen op leerkrachtniveau (meer aandacht voor de kwaliteit van de instructie en toetsing en monitoring) en voor opbrengsten en output.

Ouders zijn de belangrijkste groepering waaraan verantwoording wordt afgelegd. Echter, de inspectie is een goede tweede. Op tweederde van de scholen wordt verantwoording afgelegd aan docenten. Tevredenheidsenquêtes worden op meer dan driekwart van de scholen toegepast bij ouders en bij rond de helft voor de leraren.

Meer dan driekwart van de scholen geeft aan dat de doelstellingen zijn opgenomen in de schoolgids, die iedere ouder aan het begin van het schooljaar ontvangt. Communicatie over de doelstellingen vindt vooral plaats via de MR, de nieuwsbrief voor ouders en tijdens ouderavonden. Ruim een derde van de scholen kent een registratie van omgevingssignalen (waaronder klachten), die zij heeft ontvangen.

Minder dan 20% van de scholen verricht (extra) inspanningen om specifieke doelgroepen ouders en verzorgers te betrekken bij de school en te informeren over de doelstellingen van de school. Slechts een derde van de scholen heeft (een deel van) haar doelstellingen in meetbare termen uitgedrukt.

Van de *bovenschoolse organisaties* heeft minder dan de helft afspraken gemaakt met de scholen over de wijze waarop over de bereikte resultaten met relevante vertegenwoordigers in de samenleving wordt gecommuniceerd. Slechts bijna een kwart heeft afspraken gemaakt over de wijze waarop externe partijen betrokken worden bij de jaarlijkse evaluatie van het schoolplan. Er is in de *bovenschoolse organisaties* nog weinig aandacht voor afspraken over de wijze waarop invulling wordt gegeven aan meervoudige publieke verantwoording.

#### *Rol van de inspectie*

In het algemeen zijn de scholen positief gestemd over de rol van de inspectie, het toezichtkader en het openbaar maken van inspectierapporten. Bijna alle scholen vinden dat het inspectietoezicht de school stimuleert tot schoolverbetering en dat het de kwaliteit van de school bevordert. In bijna een derde van de scholen zijn de meeste verbeteringen aangezwengeld door het inspectietoezicht. Een vergelijkbare groep vindt wel dat het inspectietoezicht te sterk de keuzes voor schoolontwikkeling domineert. Rond de driekwart van de scholen beoordeelt ook het toezichtkader positief en het laat de school voldoende ruimte.

De meningen zijn wat meer verdeeld als het gaat om de openbaarmaking van inspectierapporten. Rond de 60% van de scholen is het er wel mee eens; bijna de helft vindt dat het op internet publiceren van inspectierapporten scholen tot kwaliteitsverbetering stimuleert. Echter, ruim een derde van de scholen vindt ook dat het op internet publiceren van inspectierapporten scholen stimuleert tot liegen en bedriegen.

Het merendeel van de *bovenschoolse organisaties* beoordeelt de inspectie nog iets positiever dan bij de eerste peiling. Net als bij de scholen vindt rond de 90% van de *bovenschoolse organisaties* dat het inspectietoezicht stimuleert tot schoolverbetering en de kwaliteit van de school bevordert. Meer dan driekwart gebruikt het toezichtkader als basis

voor schoolzelfevaluatie en vindt dat het voldoende ruimte laat voor een eigen bovenschools beleid. Alhoewel de bovenschoolse organisaties in 2006 nog positiever staan ten opzichte van het openbaar publiceren van inspectierapporten op internet dan begin 2004, verwacht rond 20% dat het stimuleert tot liegen en bedriegen (was een kwart).

In 2006 verwacht bijna driekwart van de bovenschoolse organisaties dat de inspectie bij haar toezicht gebruik zal maken het eigen kwaliteitszorgsysteem van de organisatie. Ruim de helft van de organisaties heeft afspraken met de inspectie gemaakt over de wijze en frequentie van toezicht. Bijna de helft heeft behoefte aan een gedragsprotocol voor als een school zeer zwak wordt beoordeeld door de inspectie.

Overigens stemmen scholen en besturen sterk overeen in hun (positieve) oordeel over de rol van de inspectie. Op een paar punten zijn wel verschillen zichtbaar (toezichtkader, openbaarmaking) en dan is de bovenschoolse organisatie in het algemeen wat positiever gestemd dan de scholen.

#### *De bovenschoolse organisatie*

Volgens schooldirecteuren staan bijna alle bovenschoolse organisaties veranderingsgezind ten opzichte van de school, maar er is geen sprake van conflicten. Ditzelfde wordt aangegeven door de bovenschoolse organisaties en bevestigt daarmee de betrouwbaarheid (validiteit) ervan.

Driekwart (volgens scholen de helft) van de bovenschoolse organisaties zegt betrokken te zijn geweest bij de opstelling van het schoolplan, maar slechts een kwart heeft daarover met de school prestatieafspraken gemaakt. Rond de helft van de bovenschoolse organisaties vergelijkt de resultaten van de school met die van andere (door hen bestuurde) scholen. Volgens de bovenschoolse organisaties voert driekwart van de scholen zelfevaluaties uit en tweederde gebruikt daarbij dezelfde instrumenten.

De directeuren van basisscholen geven aan dat het aantal scholen dat door de inspectie als 'zeer zwak' wordt beoordeeld op 2% ligt. Dit is precies het aantal dat recent door de inspectie werd genoemd in haar onderwijsverslag over 2004/2005. Tot het jaar 2002 betrof het aantal zeer zwakke scholen nog rond de 4%. Volgens de bovenschoolse organisaties is 12% van hun scholen door de inspectie als zeer zwak beoordeeld en zij hebben een plan van aanpak voor deze scholen.

#### *Transparantie van de bovenschoolse organisatie*

Een belangrijke vraag is waaraan een buitenstaander kan zien dat processen en structuren van de bovenschoolse organisatie goed geregeld zijn.

Driekwart van de bovenschoolse organisaties (of besturen) heeft een bestuurs- en managementstatuut. Rond tweederde gebruikt een duidelijke cyclus van kwaliteitszorg en van planning en controle en een medezeggenschapsreglement van MR/GMR. Rond de helft van de organisaties gebruikt heldere, financiële kengetallen, een financieel en sociaal jaarverslag, interne managementrapportages en de resultaten om buitenstaanders te laten zien dat bovenschoolse processen en structuren goed zijn geregeld. Slechts een derde van de organisaties besteedt in het jaarverslag aandacht aan het behalen van de doelstellingen van haar scholen en ruim een kwart kent een systeem van collegiale visitatie tussen haar scholen.

Ook is bij bijna tweederde van de bovenschoolse organisaties zelfevaluatie en 'goed besturen' onderdeel van het gehanteerde kwaliteitsbeleid. Slechts 3% van de schoolbesturen is niet bekend met de Code Goed Bestuur. Bijna een kwart verwacht dat ze eind 2006 hun verantwoordingssystematiek volgens deze Code hebben ingericht.

#### *Invloed op bestuursbeleid?*

In het algemeen is er sprake van meer invloed van geledingen op bestuursbeslissingen in 2006 dan in 2004. Dit is vooral het geval voor de invloed van de leerlingen, en in mindere mate voor ouders in het algemeen en niet onderwijzend personeel. Opvallend is verder dat

zowel de scholen als de bovenschoolse organisatie de schoolleiding in 2006 *minder* invloed toedeelt dan in 2004.

Bovenschoolse organisaties typeren zichzelf in 2006 vaker als beleidsbepalend dan in 2004 het geval was. Dit gaat dan vooral op voor het personeelsbeleid en het financieel en materieel beleid. Een beleidsbepalend bestuur komt veel minder voor bij organisatiebeleid en nog minder bij onderwijsbeleid. Blijkbaar laat men die zaken vooral over aan de school.

In 2003 vond driekwart van de scholen de rol van de leerkrachten bij kwaliteitszorg nog positief, nu anno 2006 is dat teruggelopen naar 60%. In 2003 beoordeelde 10% van de basisscholen de deskundigheid van het schoolbestuur als een negatieve factor; in 2006 beoordeelt nog slechts 2% de deskundigheid van de bovenschoolse organisatie als negatief.

## **6.2 Conclusies en discussie**

### *Gestage vooruitgang*

Rond 5-10% van de scholen heeft in 2006 een vooruitgang geboekt op acht van de twaalf door Q\*Primair geformuleerde streefdoelen. Er is in vergelijking met 2003 vaker aandacht voor het systematisch bepalen en zonodig verbeteren van de onderwijskwaliteit en men communiceert daarover ook vaker met ouders, bestuur en personeel. Er is wat meer aandacht voor de omgeving van de school, voor hetgeen zich afspeelt in de klas en voor de opbrengsten van de school. Verantwoording leggen scholen voornamelijk af aan ouders en aan de inspectie. De scholen zijn echter minder dan voorheen bezig met zaken vast te leggen in het schoolplan. De huidige schoolplannen lopen nog door tot eind 2006. Mogelijk dat de scholen daarna juist hieraan weer meer aandacht zullen gaan schenken. Minder dan 5% van de scholen heeft de kwaliteitszorg niet op orde, rond een kwart is op een aantal streefdoelen nog bezig deze te realiseren. Overigens blijven de bovenschoolse organisaties hierbij duidelijk achter bij de scholen.

Hierbij sluit aan dat de scholen in 2006 meer planmatig bezig zijn met kwaliteitszorg, de verbetercyclus van Plan-Do-Check-Act/Adapt wordt meer toegepast, waarbij men vooral meer aandacht heeft voor de professionalisering van leerkrachten en het creëren van een breed draagvlak. Ook doelbepaling en –prioritering en het ontwikkelen van visie en missie krijgen meer aandacht dan voorheen. Dit geldt voor zowel de scholen als de bovenschoolse organisaties.

### *Rol inspectie opnieuw positief*

Bijna alle scholen vinden dat het inspectietoezicht de school stimuleert tot schoolverbetering en dat het de kwaliteit van de school bevordert. Men is nog positiever dan in 2003. Op bijna een derde van de scholen heeft de inspectie verbeteringen aangezwendeld. Een vergelijkbare groep vindt echter ook dat het inspectietoezicht te sterk de keuzes voor schoolontwikkeling domineert. De helft van de scholen vindt dat de openbaarmaking van inspectierapporten stimuleert tot kwaliteitsverbetering; ruim een derde is van mening dat het stimuleert tot liegen en bedriegen. Ook het merendeel van de bovenschoolse organisaties beoordeelt de inspectie iets positiever dan bij de vorige peiling. De bovenschoolse organisaties zijn over het toezichtkader en de openbaarmaking nog wat positiever gestemd dan de scholen.

### *Transparantie bovenschoolse organisaties*

Hoe staat het met de transparantie van de bovenschoolse organisaties ofwel waaraan kunnen buitenstaanders nu zien dat processen en structuren goed geregeld zijn? Driekwart van de bovenschoolse organisaties (of besturen) heeft een bestuurs- en managementstatuut. Rond tweederde gebruikt een duidelijke cyclus van kwaliteitszorg en van planning en controle, en een medezeggenschapsreglement van MR/GMR. Rond de helft van de organisaties gebruikt heldere, financiële kengetallen, een financieel en sociaal jaarverslag,

interne managementrapportages en de resultaten om buitenstaanders te laten zien dat bovenschoolse processen en structuren goed zijn geregeld. Alhoewel voorgaande laat zien dat er sprake is van een redelijke mate van transparantie zal hieraan in een kwart tot een derde van de organisaties meer aandacht moeten worden geschonken. Bovendien valt op dat slechts een derde van de bovenschoolse organisaties bijvoorbeeld in het jaarverslag aandacht besteedt aan het behalen van de doelstellingen van haar scholen en slechts ruim een kwart kent een systeem van collegiale visitatie tussen haar scholen.

Positief is verder dat de Code Goed Bestuur een hoge mate van bekendheid geniet; slechts 3% van de besturen kent deze niet. Bijna een kwart verwacht dat ze eind 2006 hun verantwoordingssystematiek volgens deze Code hebben ingericht. Voor driekwart van de besturen is er wat dat betreft nog werk aan de winkel.

#### *Beleid en invloed*

Vond driekwart van de scholen de rol van de leerkracht bij kwaliteitszorg in 2003 positief, dat aantal is in 2006 teruggelopen tot 60%. Opvallend is verder dat met name leerlingen en ouders in 2006 meer invloed lijken te hebben gekregen op bestuursbeslissingen en dat zowel de scholen als de bovenschoolse organisaties, de schoolleiding in 2006 minder invloed toedeelt. Bovenschoolse organisaties typeren zichzelf in 2006 wat vaker als beleidsbepalend en dan met name op het gebied van personeelsbeleid en financieel beleid. De deskundigheid van de bovenschoolse organisatie staat niet meer ter discussie zo lijkt het; nog slechts 2% van de scholen beoordeelde deze als negatief (tegenover 10% in 2003).

Al met al is er anno 2006 sprake van een redelijk positief beeld van gestage vooruitgang van scholen en bovenschoolse organisaties in de ontwikkelingen met betrekking tot kwaliteitszorg. Minder dan 5% van de scholen heeft in het algemeen gesproken de kwaliteitszorg niet op orde, rond een kwart is bezig met de realisatie van de streefdoelen van Q\*primair. Overigens blijven de bovenschoolse organisaties in hun ontwikkeling op dit moment duidelijk achter bij de scholen. Anderzijds typeren we tweederde tot driekwart van de bovenschoolse organisaties als transparant en (gaan) deze de Code Goed Bestuur toepassen in hun organisatie. Dat betekent ook dat er ook sprake is van een kwart van de bovenschoolse organisaties die nog weinig transparant te werk gaan. Dit blijft een punt van aanhoudende zorg.

## Appendix 1 Antwoorden op open tekstvragen (scholen)

---

<b>resp_nr</b>	<b>Vraag 25 ) Welke van de volgende instrumenten gebruikt uw school om de omgeving te betrekken</b>
1584	Geen
1756	Ouderenquête
1180	ouder vragenlijst
1175	Ouderenquête
2046	wekelijks directeurenberaad
3420	Bredebuurtschool overleg
3667	De school is niet in een echte wijk gelegen. 35 prc. van de leerlingen komen uit diverse wijken van Emmen
2430	Ouderenquête
2686	directe contacten met het aangrenzende buurthuis
1104	Geen
1888	Ouderenquête
4286	Tevredenheidsonderzoek is ontwikkeling. Wordt dit schooljaar uitgevoerd.
3631	bijeenkomsten schoobestuur Delta.diverse geledingen
2679	KOM. Ouderenquête
4302	Buurtbrief. uitnodigingen. Themavonden
2393	zitting in dorpsvereniging
1873	Nieuwsbrief
2034	Overleg directieberaad federatie van scholen
3237	Enquêtebureau
4122	kooffie-inloop ochtend (wekelijks)
3395	Ouder-enquête
2849	jaarlijkse ouderenquête
2682	Vragenlijsten KMPO (van Beekveld & Terpstra)
1958	ouderraad en medezeggenschapsraad
1314	Ouderenquête
1012	Ouderenquête
3975	Nieuwsbrief
3682	Profilering als buurtschool
3370	Ouderraad. MR. Werkgroepen
1643	veel contact met verenigingen in het dorp.
2880	kwaliteitsmeter KMPO
4428	mond tot mondreclame
2339	kwaliteitsmeter KMPO Beekveld en Terpstra
2065	MR en oudervereniging
1253	communicatieverbetering en openheid naar de omgeving
3368	Ouderenquête
2617	Schooladviescommissie
2308	Nieuwsbrieven
2956	ouder-enquête
4363	ouder- en leerlingenquête
1762	Ouderraad en een schooladviescommissie
4292	zelf opgestelde enquêtes
3516	welke zich voordoen

---

N=43

---

---

<b>resp_nr</b>	<b>Vraag 10.) Aan welke vertegenwoordigers van de samenleving verantwoordt uw school zich?</b>
1180	bovenschool dir. en algemeen bestuur
3420	Stichting verbetering onderwijskansen Almelo.
2901	Centrale directie
2586	Bovenschoolse directie
3885	bovenschools management
4302	bevoegd gezag/ gemeente
1873	bovenschoolse organisatie
2034	Bestuur

3355	GOA beleid
3153	bevoegd gezag
3818	subsidie verstrekkers BKB
2095	Bovenschools management
2682	schoolbestuur
1958	de eigen werkgever
1314	bestuur
3576	bestuur
3370	Betsuur. bovenschoolse directeur
2339	boveschools management
2065	SWV
3839	WSNS
2617	Bevoegd Gezag
2956	bestuursmanager cq. bestuur
4363	Bestuur
4292	Bovenschoolse directie
3047	Bovenschools directeur en bestuur
<hr/>	
N=25	
<hr/>	

<hr/>	
<b>Vraag 11.) Op welke wijze communiceert uw school over haar doelstellingen voor het lopende schooljaar</b>	
<b>resp_nr</b>	<b>aan ouders, verzorgers en leerlingen?</b>
<hr/>	
1180	Via schoolforum
3667	H.O.P. . het ouderpanel. vergadert een a twee keer per jaar.
3374	via Bestuur
4302	presentaties open ochtend
2034	infoavond schoolontwikkeling
1538	onderwijskundig jaarverslag
3704	SAC – Schooladviescommissie
4428	via schoolgids
1817	schoolkrant
2617	focusgroepen
4292	directieverslag
3516	discussiegroepjes
<hr/>	
N=12	
<hr/>	

---

**Vraag 12.) Verricht uw school (extra) inspanningen om ook specifieke doelgroepen ouders en verzorgers te betrekken en te informeren over de doelstellingen?**

---

4470	ouderavonden
3420	Wanneer ouders hierom vragen kan voor vertaling worden gezorgd
4491	workshops na schoolrijd voor leerlingen en volwassenen
2686	ouderavonden
2901	Molukse ouders en ouders van anderstalige kinderen.
1072	Potentiële toekomstige ouders
2679	Nieuwe ouders
1781	schoolkrant
3866	ouderavonden
1873	ja. organisatie thema-avond
1308	via ouderpanels
3237	door het plan van aanpak regelmatig aan te passen en te evalueren met ouders/groepen ouders
2570	koffie-uurtje voor zigeunerouders. Info aan LGF-ouders
2548	allochtone ouders laten deelnemen aan OR en MR
3426	koffieochtenden en brede school activiteiten
2322	Middels een ouderpanel SEO
2317	hoog/meer begaafden
4122	informatie avonden en vertonen van een schoolvideo
3341	ouderbetrokkenheid is een onderdeel van het schoolaanbod
4459	allochtonen
1282	bv via ouder avonden
1855	nieuwsbrieven.
1538	in schoolraad wordt onderwijskundig jaarverslag besproken
1665	PR commissie
3576	gerichte uitnodigingen voor gesprekken
4048	veel informeel contact.kijkavonden.oudercontactfunctionaris
3412	bestuursniveau strategisch beleidsplan Dit wordt weer schoolspecifiek uitgewerkt
2443	themaouderavonden
1817	informatieavonden. open dag
4057	organisatie van thema ochtenden
3932	Samen spelen - ouders met kind vooraf aan de schooltijd
1877	extra ouderbijeenkomsten
3839	Allochtone ouders
3396	Via algemene ouderavonden
4065	allochtone ouders specifiek betrekken
3516	praatgroepjes (weerbaarheid. pesters.e.d.)

---

N=36

---



---

**Vraag 13.) Betreft uw school relevante vertegenwoordigers van de samenleving bij de evaluatie van de resp\_nr doelstellingen?**

---

4470	schoolbegeleidingsdienst
1180	via oudervragenlijst
1989	bestuursleden (zijn ouders)
2068	inspectie
3329	medewerkers sbd en vertegenwoordigers schoolbestuur
3155	loklaa bestuur en centraal bestuur
1873	de bovenschoolse organisatie
1024	klankbord groep van ouders
1810	oudervereniging
2317	een klankbordgroep van ouders
4122	buurtwerk/sentro di mama Jeugdzorg
3341	schoolbestuur. inspectie
2849	School adviesraad
2202	netwerken
1538	de schoolraad
1012	bestuur
4374	WSNS en OBD
3412	schoolbestuur en algemeen directeur (o.a. jaarverslag en evaluatie schoolplan)
3704	vanuit de wijkvereniging en netwerken in de buurt
2443	vertegenwoordiger van gemeente
3370	extern zorgteam. buurtnetwerk
3864	KPC. Gemeentelijk Onderwijsachterstandenbeleid.
4057	samenwerkende basisschool in Deil / schoolbegeleidingsdienst /sv WSNS/
1519	inspectie en bovenschoolse directie
4363	Bestuur
1762	en schooladviescommissie
3396	Inspectie. SWV WSNS. Gemeente. PSZ
3218	Besuur en overige scholen vallend onder dit bestuur.
4065	SWV
3516	leerlingen en samenwerkingsverbanden

---

N=30

---

---

**resp\_nr Vraag 14.) Op welke wijze communiceert uw school over de bereikte resultaten**

---

1180	via schoolforum
3374	via bestuur
1888	d.m.v. gesprekken thuis en op school
1806	Via de schoolkrant
2034	Jaarverslag school voor de vereniging
2089	rapportage individuele leerlingen
3341	oudergesprekken en deels in de schoolgids
3818	jaarverslag/ jaarplan
1576	tijdens ledenverg. van de schoolvereniging/bestuur
1538	via de schoolraad
1443	informatie/discussie avond
3798	mondelinge gesprekken ouders
2065	oudergesprekken. rapporten
2600	via het (bestuurlijke) jaarverslag
1877	jaarverslag
1519	via sociaal jaarverslag
2617	inloopuren(mondeling contact met ouders/verzorgers)
4363	met Bestuur
4292	directieverslag
3516	rapportages en ouderavonden

---

N=20

---

---

**Vraag 15.) Welke mogelijkheden zijn er voor belanghebbenden, om wensen, behoeften en ander signalen bij de school neer te leggen en in de doelstelling tot uitdrukking te brengen?**

---

4339	contactavonden voor en na schooltijd bij het brengen en halen van de kinderen
1180	Via schoolforum
1104	deur school altijd open
2901	Mensen kunnen altijd bij de directie terecht. Hier wordt ook gebruik van gemaakt.
2068	evaluatieve momenten nav actuele maatregelen
3631	gewoon de school binnenlopen en met iemand spreken
4194	Dagelijks contact / rapportavonden e.d.
2277	spreekuur bestuur
1901	open school
3155	spreekuur directie
4302	open ochtenden. via vragen in de informatie-buurtbrief. jaarlijks gesprek met aantal ouders
2942	op verzoek van de individuele ouder
1873	afspraak voor een gesprek
2034	Jaarvergadering schoolvereniging en inloopmorgens
1308	Zelfevalautie (leerlingenlijst)
1810	personeel. functioneringsgesprekken
2570	directiespreekuur
3426	bij de directeur
1850	School is laagdrempelig.
2089	spreekuur leerkrachten/ spreekuur directie
4138	geplande bijeenkomsten directeur/ouders tijdens het schooljaar
1958	via gesprek met de directeur bijvoorbeeld.
2266	exit-gesprekken directie/ouders groep 8
1538	via de schoolraad en middels een gesprek met de directie
1665	gesprekken met ouders
1012	ledenavond
3576	'open'spreekuur directie en IB
3704	Informeel en directieleden zitten altijd bij SAC – of Ouderraadsvergadering
1643	Belangstellenden kunnen via leerkrachten. MR. bestuur en directie zaken aandragen.
3864	“;Lage drempel “; door middel van een oudercontactpersoon.
1253	via persoonlijke gesprekken
1399	klankbordgroep ouders
2600	via ouderoverleg 'Ronde Tafel
2924	Telefoon.brief.mail
1519	we zijn altijd bereid en bereikbaar voor een gesprek.
3516	spreekuren directeur. lage drempel!!!

---

N=36

---

<b>resp_nr</b>	<b>Vraag 18.) Wat zijn in uw ogen goede voorbeelden van het actief betrekken van relevante vertegenwoordigers van de samenleving door uw school</b>
2497	Ouderavonden
1584	Naast de MR functioneert een schoolcommissie die identiteit en betrokkenheid ouders bewaakt
1756	leerlingenraad
4339	kijkdgmorgens ouders betrekken bij evenementen
4470	rondleiding in de school
1180	Alleen ouders via oudervragenlijst en via schoolforum
1175	instellen van een klankbordgroep van ouders (vertegenwoordiging per groep)
4474	Grote betrokkenheid van ouders bij allerlei activiteiten
2046	Openheid
3912	Netwerkbijeenkomsten met vertegenwoordigers van zorginstellingen. politie en onderwijs.
4491	deskundigen in de school halen voor ouders. leerkrachten. alle scholen v/h bestuur. directie en voor MR
1553	ouders. gemeentebestuur
3667	De wijkagent. Buurtbeheer. Buurtvereniging
3374	websites. mr. lage drempel directie
3954	Nvt
1104	geen mening. niet echt relevant voor onze situatie
1851	contacten met wijkraad. plaatselijke sportverenigingen. wijkagent en gezamenlijke projecten
1811	Tevredenheidsenquête van ouders 1 x 4 jaar Ontwikkelen van tevredenheidsenquête bij leerlingen
	uitnodigen in de school
	overleggen en laten meedenken
1888	een " ;open " ; school zijn
1989	bij organisatie van dorpsactiviteiten en bij gemeentelijke plannen die het dorps-voorzieningen-niveau treffen.
	Een kind-school-kerk commissie
	Dorpsvereniging en milieueducatie
	Brandweer. ambulance. loonbedrijven. muziekvereniging uitnodigen bij projecten.
1072	Burgemeester. politie en brandweer bij voorleesontbijt
4127	samenwerking met swv. gemeente en politie
	evaluaties met ouders nav actuele maatregelen en daar melding van maken via de nieuwbrief.
2068	Bovendien voeren wij een heldere website die actueel gehouden wordt.
3631	Brede schooloverleg (het nieuwe schooljaar zitten we in een nieuw gebouw. onderdeel van een Brede school
	Ouderenquête
1806	Overleg met de Parochie
3128	wergroepen waarin ouders en personeel dezelfde inbreng hebben
	meewerken aan geloofsbelevissen
	meewerken aan onderzoeken GGD en GGZ
2344	intensief overleg met diverse maatschappelijke groeperingen
	buurtnetwerk
	overleg schoolbesturen
	bestuurlijke werkgroepen
4371	directieberaad
	breed samengestelde werkgroepen die nieuw beleid voorbereiden o.a. lumpsumcommissie met leden van directie.
2277	bestuur en mr
2679	wij gaan verhuizen naar de brede school en hebben daar veel participanten
1781	open staan op een volwassen wijze voor welke omgevings factot dan ook
3866	ouders
	oudercommissie
	activiteitencommissie
1984	identiteitscommissie
2026	Vooraf het betrekken van ouders bij allerlei activiteiten. Oudercommissie als klankbord. VVE.
4302	Traject met jeugdarts. aanpak vandalisme. betrokkenheid buurt bij verbouwing.
	een probleem signaleren en direct aan de orde stellen. bij udrs of bij groep ouders.
2942	Ontevredenheid direct signaleren en reageren!

1873 - voorlichting over relevante zaken voor IIn en leerkracht door " ;specialist " ;

1209 Buurtoverleg over verkeerssituatie rond school  
met buurtbewoners communiceren van speciale gebeurtenissen waar zij mee te maken kunnen krijgen

2034 Inloopmorgens

1024 Nadat een tevredenheidsonderzoek onder ouders is afgenomen wordt een klankbordgroep samengesteld waain  
ouders 2 leerkrachten en directie zitting hebben. Deze groep biedt de mogelijkheid om verdiepende vragen te  
stellen en het gesprek te openen over de u

3355 instanties jeugdzorg. ggd. peuterspeelzalen-kinderdagverblijven. maatschappelijk werk. GOA beleid

2621 Zitting hebben in de werkgroep " ;Diepenveens belang " ;  
Zitting hebben in het " ;Oranjecomité " ;

4042 de website en een open dag

1308 Panelgesprekken

3148 de diverse werkgroepen leveren vaak relevante informatie op. Doordat de deur altijd open staat voor ouders. is de  
drempel om binnen te komen redelijk klein.

1810 Organiseren van themaavonden

2607 samenwerking met maatschappelijk werk. wijkagent en huisarts.

3237 wij zijn dit jaar veelvuldig in gesprek met bestuur/inspectie/leerkrachten/ ouders en leerlingen

2570 Het imago van de school

4451 In de eerste plaats gaat het om betrokkenheid van de ouders.  
Daarnaast de wijkagent. de parochie en gemeentelijke wijkinstanties.

2548 politie via " ;doe effe normaal " ; programma's  
buurtnetwerk waarin vertegenwoordigers van politie. jeugdzorg. collega-scholen

3426 we hebben contact met de peuterspeelzaal. de naschoolse opvang. de wijkagent. de gg en gd. jeugdzorg. enz.

2322 Via de OR en MR en het bestaande ouderpanel op SEO-gebied.

2923 uitnodigen van wethouder/burgemeester bij opening en feestelijke gebeurtenissen en bijzondere resultaten

2089 \* ouderenquête samenstellen/ evalueren door werkgroep van ouders/ schoolcommissie/ mr. en teamleden.  
\*werkgroep vitaliserend dorp met vertegenwoordiging van directie/ schoolcommissie/ dorpsbelangen/ sport/ ouders/  
cultuur voor opzet brede school

4392 enquête. GESPREG

4122 Wij zijn brede school en erken nauw samen met buurt en wijk instellingen. Politie. GGD Jeugdzorg.

2649 heb ik niet voor ogen

2095 -

3688 Nauwe samenwerking met Bewonersraad. PSZ. Bureau Jeugdzorg. GGD. Maatschappelijk werk

3459 organiseren van ouderpanels

3041 We halen zo veel mogelijk know how uit de omgeving. middels excursies en bezoeken aan school.

4372 Het organiseren van ouderpanels

3395 Goed functionerende ouderwerkgroep met vertegenwoordiging vanuit de ouders voor elk leerjaar  
Goede MR vergaderingen

2793 Regelmatig contact met schoolagent  
Goede relatie met betrokkenen

4459 themamiddagen met allochtone ouders  
opa en omadag

3881 samenwerking met InBTween (gehandicapte jongeren in de wijk)

2096 wij nemen om de 3 jaar een ouderenquête af  
brede school ontwikkeling

2849 De school houdt zichzelf een spiegel voor. Navelstaren wordt verminderd. De school kan aangeven wat er wordt  
gedaan met suggesties

1576 De buurtagent. die reglematig een praatje komt maken / lesegeven in de bovenbouwgroepen.  
Ouderen. die bijv. de oorlog of de Indonesische kwestie hebben meegemaakt. laten vertellen over hun  
bevindingen.

2557 Het door de GGD en andere instanties laten vertel

2202 Nvt  
Deelname aan VVE-GOA-traject gemeente

1667 gastdocenten  
projecten  
presentaties aan ouders/verzorgers/dorp

- 1958 geen voorbeeld voor onze school van toepassing.
- 2029 koninginnedag voor heel de dorpsgemeenschap georganiseerd  
allerlei buitenschoolse activiteiten
- 1282 Wij zijn bezig met een brede school en werken daardoor samen met div maatschappelijke organisaties. dit kan een win win situatuie opleveren. Bovendien werken we de laatste jaren weer meer samen met de plaatselijke kerk.
- 1855 Implementatie Nieuwe Wet Schooltijden.
- 1931 schoolarts-Begeleidingsdienst-jeugdhulpverlening-gemeente
- 1538 regelmatig overleg met de MR. de ouderraad en de schoolraad (waarin voor het merendeel of uitsluitend ouders van onze school zitting hebben).
- 1443 informatie avonden
- 3099 PR-groep met ouders
- 3576 informatieavonden. nieuwsbrieven. website. gerichte contacten. samenwerkingsverbanden aangaan.
- 4123 vertegenwoordigers van diverse organisaties verzorgen in de bovenbouw lessen naschoolse activiteiten worden deels gefinancierd door bedrijfsleven  
bedrijfsleven verzorgt leesbegeleiding
- 4048 voorlichting medisch. drugs en vuurwerk.vandalisme door politie  
een open school. geen grote afstand personeel-ouders
- 4374 In de wijk waar de school staat was een project opgestart in samenwerking met de afd. Welzijn. Hierin participeerden scholen. omwonenden. jongeren en de politie.In samenwerking met de afd. Welzijn zijn twee speelpleinen van twee scholen opgeknapt en zij
- 3412 Hieronder een stukje uit de schoolbrief van december 2005. een goed voorbeeld van een nieuw initiatief. Daarnaast peuterspeelzaal binnen de school gerealiseerd en een actief beleid voor Brede school activiteiten  
Schoolmaatschappelijk werk
- 3704 Daadwerkelijk participeren in buurtnetwerken.
- 2443 Gesprek aangaan met de politieke vertegenwoordigers
- 3203 Overleg mbt vve met div instanties
- 3408 Goede relatie met verenigingen. club- en buurthuis. politie. etc.
- 3682 -
- 1643 via de profilering vand e school als buurtschool: verzorgingstehuis. muziekschool.politie. buurtbewoners
- 4305 Gezamenlijk deelnemen aan activiteiten van verenigingen in het dorp. Regelmatig contact met de wijkagent.
- 2805 contact met SIW en hangjongeren inzake vandalisme  
Veranderingsparagraaf eens per jaar vaststellen met team en MR
- 3864 De Driesprong werkt binnen SPIL (Spelen Integreren Leren)samen met meerdere professionals.
- 1817 ouderparticipatie bij het hele schoolgebeuren.
- 2339 ouders – ouderraad – oudercontactgroepen – mr en gmr
- 1253 toezenden van nieuwsbrieven. uitnodigen voor speciale bijeenkomsten. openstaan voor reacties van hen. een luisterend oor bieden en zo mogelijk in goed overleg samen e.e.a. oppakken
- 4057 &gt; participatie in werkgroepen. zoals gemeentelijk jeugdbeleid, verkeersveiligheid.  
&gt; school openstellen voor andere instellingen / organisaties (dorpsactiviteiten) thema avonden.
- 3932 samenwerking tussen de OR / MR / teams van 3 “;buur “;scholen in een nieuw te starten “;vleugelschool “;
- 2488 Laag drempeligheid vergroot de overlegkwaliteit tussen ouders en school. Daarnaast is het ook van belang dat een school zich kwetsbaar moet kunnen opstellen. Als iets fout is gegaan. dit niet in de doofpot stoppen maar leren van je fouten.
- 1838 geen. na drie en half jaar sanering en opbouwen. financieel weer een gezonde organisatie is de stap die voor komend schooljaar staat om het kwaliteitsbeleid herkenbaar in bedoeling. structuur. instrumenten in te voeren.
- 1921 3 x per jaar gez. vergadering van MR. OV en team
- 2600 geen mening
- 2924 -sportcoördinatiepunt  
-parochie  
-culturele groep
- 1877 Betrokkenheid bv, Dorpsbelang. sportclubs. kerk. e.d
- 1519 openheid en eerlijkheid betrachten naar de omgeving toe.
- 3368 Schooladoptieplan van de politie
- 3839 ouder/leerkracht/leerling enquêtes  
Goed functionerende MR

2617	focusgroepen. inloopuren en schoolcontactbijeenkomsten
1134	Ouderavonden en tevredenheidsenquêtes
2956	een schoolprofiel ontwikkelen bijv. de sokkerwei is een duurzame school
2757	ouders in de MR
	Open deur beleid.
	Buurtnetwerk
1762	school als ruimte beschikbaar stellen
3396	Bespreken schoolplan en operationele jaarplannen. die daaruit voortloeien met alle geledingen
4292	Veel overleg met M.R.. overleg met derden bv. GGD.Jeugdzorg. Politie. wijkraad.samenwerkingsverband
4065	SWV. open dag. afsluitactiviteiten projecten. pr
	Overleg met parochie. gezinsmismiswerkgroep
2659	NME werkgroep. diverse verenigingen(sportverenigingen. jeugdwerk. harmonie0
	elke maand contactavond. direct contact opnemen als er iets speelt. ouders inschakelen bij het maken van beleid.
3516	laagdrempeligheid.
<hr/>	
	N=119
<hr/>	

---

**Vraag 19.) Welke andere goede voorbeelden binnen het onderwijsveld van het actief betrekken van resp\_nr vertegenwoordigers van de samenleving kent u?**

---

1584	Kerkelijke gemmenten die in de erediensten aandacht besteden aan opvoeding en onderwijs
4339	opnemen van ouders in allerlei adviescommissies
1180	Er zouden er niet meer moeten zijn.
1175	input vragen via specifieke thema ouderavonden
3667	Maatschappelijk werk. Buurtnetwerk. Zorgcentra
3954	Nvt
1104	geen mening
1811	Andere scholen die onder osn bestuur vallen
1888	website
2068	leerlingenraad
3128	ouderparticipatie in lezen in de onderbouw(groep 2) zeer intensieve samenwerking school-ouders bij het opstellen van het ICT-plan en begroting
4371	overleg met politieke partijen
2277	vragenlijst over allerlei zaken. gehouden onder leerlingen groep 8
2679	externe bureaus
1781	ER zullen er verscheidene zijn
1984	verkeersouders
2538	Verkeerscommissie
4302	?
	- voorlichter alcohol en drugs
	- de wijkagent
1873	- schoolarts en verpleegkundige jeugdzorg
1209	overleg met verantwoordelijken uit de gemeenschap
2034	participatie in commissie leefbaarheid dorpsgemeenschap
2034	netwerkbijeenkomsten
3355	logopedie. schoolmaatschappelijkwerk . WSNS. ambulante begeleiding van de REC
2621	natuurouders
3148	contacten met " ;Historisch Diepenveen " ; en de " ;Diepenveense tuindervereniging " ;
1810	Opa en omadag. ouderdag
2607	Nvt
2548	geen idee
2322	zie 18
2923	Cultuureducatie: het actief betrekken van de plaatselijke organisaties. Wij zijn daar nu met onze coördinator cultuureducatie mee bezig.
2089	?
2649	werkplekieren, een groep van diverse vertegenwoordigers die middels intervisie kritisch meekijkt en beoordeelt op een individuele leerkracht/ directie.
2095	de persoon in kwestie stelt zelf de leerdoelen vast
3688	onbekend
4372	-
2793	Buurtgericht werken (Gemeente)
4459	Buurtconsultaties. inspraakavonden
2202	weet ik niet
1667	wijkenquête
1958	Geen
1855	uitnodigingen aan ouders/verzorgers/dorp voor activiteiten. vieringen en acties
1931	geen.
3099	Schoolmaatschappelijk Werk (SMW)
3576	zie 18
4123	samenwerking met het buurtplatform
4048	samenwerking met allerlei culturele instanties en activiteiten
3704	beroepenvoorlichting door branchevertegenwoordigers
3408	oudercontactfunctionaris
	Empowerment projecten. bevorderen van sociale cohesie in de buurt.
	-



3682	Geen
2805	-
1253	goed samenwerken met voor en voerschoolse educatie en met andere scholen voor basisonderwijs en vo
1838	niet mee bekend. ook geen aandacht aan gegeven. Komt in samenhang met bovenstaande en daarvoor zullen we
1921	o.a website van Qprimair voor gebruiken maar ook netwerken van één-piters. netwerk Freinet-scholen
1921	scholenpanel
2924	- bedrijfsleven / vak techniek
3368	Gastlessen van bijvoorbeeld mensen van de wereldwinkel
2617	doelgroepoverleg
3396	Oudercafé. open dagen
4292	Onderwijsbegeleidingsdienst. inspectie
4065	tevredenheidsonderzoek. enquête
<hr/>	
N=58	
<hr/>	

---

**Vraag 24.) Welke van de hieronder staande lijst van mogelijke kwaliteitszorginstrumenten gebruikt u in uw school/scholen (Anders namelijk...)**

---

resp_nr	
1180	Onderzoek KPC naar zorg
1848	scholen met succes
2068	kijkwijzers en klassenbezoeken voor het werk in d eklas
3631	kwaliteitszorginstrument van Delta
1704	NKO-ouderenquête
4371	oudertevredenheidsonderzoek BvPO Groningen en medewerkerstevredenheidsonderzoek BvPO
3329	SWOT-analyse en enquête ouders
1781	Ppmpo
1239	AVS
3885	KIT van Imago
1901	op bestuursniveau ontworpen tevredenheidsonderzoeken ouders. leerlingen en personeel
2393	Kwintoo (Cedin)
1873	nog geen
3237	kwaliteitsmeter/ onderzoeksbureau
2570	Demming en borging in handboek
4138	OTP LTP Scholen met succes
3395	Eigen Quick Scan
2362	KWINTOO (Cedin)
2202	wordt bovenschools vastgesteld voor schooljaar 2006-2007
2029	eigen kwaliteitszorgsysteem opgezet PDCA-cyclus
1282	eigen volgsystemen en enquête Cedin en enquête Besturenraad
1855	een eigen evaluatieformulier.
1665	Bovenschools wordt een systeem ingevoerd
2279	Ouder- en lln. tevredenheidsonderzoek door Scholen met Succes, ASI: onderzoek naar tevredenheid leerkrachten
1443	Scholen met succes
3099	bovenschool volgens 9-veld
3576	OTO (scholen met succes) Q-net (Monterey)
4123	eigen systeem. we zullen echter moeten overstappen onder druk van bestuur naar KMPO
3117	OTP " ;scholen met Succes " ;
3412	KPC evaluatie
3287	KWINTOO
3682	kwaliteitsmeter po beekveld en terpstra. ouderenquête sidm
1643	Ouder- en leerlingenenvragenlijst zelf samengesteld vanuit andere voorbeelden
4305	eigen kwaliteitskaarten
2065	Cohortonderzoek po. SCO-Kohnstamm Instituut
1253	een door de vorige directeur ontwikkeld ecvaluatieformulier
1838	nog geen probieren een goede keuze te maken die zinvol is en toevoegd aan de schoolontwikkeling. geen onnodige ballast in zich heeft en past bij de vrom van ons onderwijs
2600	eigen instrumentarium
2722	Cursus Bouwen aan een Adaptieve School (BAS) van het Sem. voor Orethopedagogiek
2678	eigen ouderenquête
3839	in ontwikkeling
2617	eigen trendanayses
2956	SIDM ouderenquête. sterkte zwakte analyse ESAN. 360graden feedback instrument management
2757	de kwaliteitskaarten van de inspectie zelf
3396	Welbevindingslijsten voor leerlingen. Cito LVS. Ouderenquête onder ouders van oud-leerlingen
4292	Eigen observaties en enquêtes
2973	Kwaliteitskaarten van Bos

---

N=47

---

---

<b>resp_nr</b>	<b>Vraag 29.) Hartelijk dank voor uw medewerking. U kunt hieronder aanvinken welke informatie u over het onderzoek wilt ontvangen (anders namelijk:...)</b>
2497	Niets
3407	Een digitaal exemplaar én een uitnodiging voor het congres!

---

N=2

---

## Appendix 2 Antwoorden op open tekstvragen (schoolbesturen)

resp_nr	Vraag 12.) Waaraan kan een buitenstaander zien dat processen en structuren van uw bovenschoolse organisatie goed geregeld zijn? Dat blijkt bij ons uit zelfevaluatie-instrumenten, zoals
168	INK model voor organisatieontwikkeling
142	o.a. Zebo
165	Kwaliteit in Kaart (dit schooljaar gestart met KIK)
115	Jaarlijkse evaluatierapport
236	kwaliteitsmeter
380	Kwin. Arbomeester
330	KWIN Prima-Cohort
14	schooljaarverslagen en kwaliteitsmeters
332	WMK - C. Bos
275	SON kwaliteitscyclus
154	SON
495	TKPO en kwaliteitskaarten
456	talloze vormen van informele betrokkenheid van ouders. inclusief bestuursleden
493	KMPO
303	INK
93	WMK
261	INK
99	KMPO.
459	tevredenheidsonderzoeken
324	managementgesprekken en collegiale consultatie
328	Q-net en OTO
512	evalueren kwaliteitshandboek
409	KIT
399	Kwaliteitskaarten
440	omgevingsonderzoek en medewerkerstevredenheidsonderzoek
475	Werken met kwaliteitskaarten
180	wmk-po
68	jaarlijk een extra vergadering rond zelfevaluatie
346	ouderequête
92	visitaties
343	WMK
52	forumscores
80	kwaliteitsmeter.
341	WMK van Cees Bos
327	KMPO
506	KMPO
418	pago. kohnstammonderzoek. audits KIK. ouderenquêtes.
248	collegiale visistatie
334	kwaliteitskaarten ook samen met ouderpanel
174	ouderteveredenheidsonderzoek. personeelstevredenheidsonderzoek
28	Model van zelfevaluatie leerlingenzorg / individuele school als basis voor nieuwe schoolplanning
389	KMPO
183	KOM
362	eigen gekozen kengetallen
238	meting tevredenheid ouders
267	IJKpunt
9	enquetes.
496	we werken met een aantal collegiale kwaliteitsteams. die getraind zijn om kwaliteitsonderzoek uit te voeren op collega-scholen binnen de Stichting. om de school een spiegel voor te houden. Het verslag dat door dit team wordt samengesteld. dient als bijlag
503	WMK-PO/SWOT/
421	uitdraai INK
344	Tevredenheidsonderzoeken bij ouders. leerlingen. medewerkers
400	WMK

410	KMPO
368	de kwaliteitestmeter
220	Tevredenheidsonderzoeken
383	kwaliteitsmeter PO INK model
315	evaluaties van onderwijsresultaten. bijeenkomsten. trajecten
416	leerlingtevredenheids-. oudertevredenheids- en leerkr.tevr.onderzoeken
151	wMK, analyse Fryske Akademy
473	collegiale visitatie/benchmarking e.d.
336	WMK
464	vo-spiegel
132	Ouders- en personeels euquete
118	DIS
454	DIS
166	Kwaliteitsmeter en KIK
<hr/>	
	N=66
<hr/>	

---

<b>Vraag 12.) Waaraan kan een buitenstaander zien dat processen en structuren van uw bovenschoolse organisatie goed geregeld zijn? Dat blijkt bij ons uit de wijze waarop de horizontale verantwoording bij ons</b>	
<b>resp_nr</b>	<b>gestalte krijgt, namelijk</b>
168	gebundelde jaarrapportages. eigen balans
332	bovenschoolse analyses
303	deelname aan projecten Balans en MPV
259	Middels ronde tafelgesprekken
60	Jaarverslagen per school
261	Teverdenheidspeilingen
99	nog niet
413	gezamenlijke bestuurs- en directievergaderingen
399	Rapportages
440	managementrapportages
180	jaarverslag
34	wij zijn de horizontale verantwoording anders aan het inrichten. naar een bestuur op afstand. Dit proces is momenteel gaande.
327	managementgesprekken
418	Diverse verslaggeving
334	personeelsvergaderingen en betrekken bij jaarplan
28	Wij zijn met diverse scholen aan de slag P-D-C-A-cyclus op te zetten op basis van zelfevaluatie.
468	(sociaal) jaarverslag
183	Werken met zelfstandige afdelingen en actieve MR
267	collegiale visitatie. schooljaarverslag
9	management rapportage. jaarverslag. info bulletin
503	Leertraject visitatie en collegiale consultatie
421	brede draagvlak voor initiatieven aangaande kwal. zorg bij teams
368	verspreiding van het jaarverslag / overleg
220	Beleidsvoorbereiding in projectgroepen en werken met klankbordgroepen.
405	Overleg met directieteam en AB
59	strategisch beleidsplan
464	schoolgids
63	maandelijks overleg bestuur - directie
166	verslagen van evaluatie
N=29	

---

---

<b>resp_nr</b>	<b>Vraag 12.) Waaraan kan een buitenstaander zien dat processen en structuren van uw bovenschoolse organisatie goed geregeld zijn? Dat blijkt bij ons uit anders, namelijk</b>
168	collegiale auditie wij geloven in onze organisatie dat kwaliteitszorg een intrinsiek aspect is van alle reguliere taken. Deze enquête gaat uit van een technocratische visie op kwaliteit. Wij hanteren een organische visie op kwaliteit en realiseren ons ter dege dat werkelijk
456	ter dege dat werkelijk
528	zelfevaluatie en visitatie is in ontwikkeling
328	organisatiestructuur
415	Verantwoording d.m.v. nieuwsbrieven. website. ledenvergadering etc.
375	we zijn er uiteraard nog mee bezig
86	via de schoolgids.
62	dit alles in diverse ontwikkelingsstadia
498	NB. Alleen Financieel jaarverslag
28	Inspectierapportages, uitkomsten van visitaties.
133	Middels de planningsdocumenten / strategisch plan
503	Goed geformuleerde beleidskaders
410	via verantwoording Schoolontwikkelingsplan
504	Aandacht hiervoor onder de start lumpsum
289	onvoldoende. wordt aan gewerkt
368	input t.a.v. strategisch beleidsplan
244	tevredenheidsonderzoeken
473	school- en bestuursrapporten Evaluatiegroep
336	wij starten juist dit jaar met het meer afspreken van en vastleggen van de kwaliteitszorg
118	jaarlijkse rapportage aan de inspectie
454	inspectierapport
	N=21

---



---

<b>resp_nr</b>	<b>Vraag 19.) Welk van onderstaande vertegenwoordigers van de samenleving betreft het bovenschools management of uw bestuur bij het vormgeven van de plannen en/of verantwoordingsactiviteiten? (anders namelijk...)</b>
456	Officiële verantwoording naar het VO vindt niet plaats. maar het VO speelt wel een rol in de keuzes die wij maken
99	verder nog in ontwikkeling
415	Directies van scholen
34	bovenschoolse netwerken
62	dit alles is in ontwikkeling
174	samenwerkingspartner Zonhove
28	Welzijnsstichting
267	schoolbesturen andere denominaties
503	Andere schoolbesturen in de eigen gemeente
369	besturenorganisaties
63	REC
	N=11

---



---

<b>resp_nr</b>	<b>Vraag 20.) Op welke wijze communiceert uw bestuur over haar doelstellingen richting relevante vertegenwoordigers van de samenleving? (anders namelijk)</b>
168	gemeenten
203	bijeenkomsten
236	info ouders
291	Infoblad
332	periodiek
495	Stadsddelraad

De doelstellingen van het onderwijs zijn in het algemeen tamelijk duidelijk. dus hoeft er niet veel over te worden gecommuniceerd. Wel kan in onderlinge gesprekken tussen ouders/leerkrachten/bestuur/directie duidelijk worden dat er aan bepaalde zaken meer

456	
303	informatiebulletin/jaarverslag
259	d.m.v. ronde tafelgesprekken met ouders en leraren
348	directieberaad
511	College en gemeenteraad
413	onderwijsoverleg met gemeente
278	bijeenkomsten met leraren en ouders + ouderenquete
328	perspublicaties
415	Via nieuwsbrieven
512	samenwerkingsverbanden/federaties/schoolgidsen
431	info bulletins
469	nieuwsbrieven
516	Nieuwsbulletin
143	nieuwsbrieven
343	ledenvergadering
509	via de ledenvergadering
52	nieuwsbrief
34	afhankelijk van de situatie en/of de instelling
86	schoolgids
62	Regionale federatie van ouderverenigingen
498	Nieuwsbrief ouders. Ledenvergadering. Website wordt zeer binnekort geopend
248	Via toezenden van jaarverslag aan relevante groeperingen
334	ledenvergaderingen
174	REC-bestuur. Zonhove
28	Cliëntenraden op scholen / Denktank ouders
468	halfjaarlijks overleg gemeente
389	overlegcircuits
392	Raad van Toezicht
267	commissie van toezicht (gemeenten)
496	niet structureel, alleen met de GMR
503	Overlegstructuren/ platforms
344	jaarverslag wordt gestuurd naar div partners
446	ledenvergadering. MR
400	Schoolcommissies en MR-en
504	Niet
368	schriftelijk en op bijeenkomsten
507	via directie
209	nieuwsbrieven
342	ledenvergadering
473	afzonderlijke mr'en
59	overlegorgaan gemeenten
132	Tijdschrift
<hr/>	
N=48	
<hr/>	

**Vraag 21.) Op welke wijze communiceert uw bestuur over de bereikte resultaten van het afgelopen resp\_nr schooljaar met relevante vertegenwoordigers van de samenleving? (anders namelijk)**

168	gemeenten
236	via ouders
291	Jaarvergadering
332	periodiek
154	WSNS-contacten
495	stadsdeelraad



Wij als school zijn ons er terdege van bewust dat de resultaten van leerlingen niet eenzijdig toegeschreven kunnen worden aan de school. maar toegeschreven moeten worden aan de bijdrage van ouders. leerlingen en school tezamen (zie Little & McLaughli

456	
303	jaarverslag
511	College en gemeenteraad
328	Pers
512	schoolgidsen
431	info bulletins
469	nieuwsbrieven
516	Nieuwsbulletin
143	nieuwsbrieven
343	ledenvergadering
509	via de ledenvergadering
52	nieuwsbrief
34	afhankelijk van de situatie en/of de instelling
86	schoolgids
498	Nieuwsbrief ouders
418	nog niet
248	zie 20
334	ledenvergaderingen
174	REC-bestuur. Zonhove
28	Infoblad / Nog sterk in ontwikkeling
267	apart jaarverslag voor ouders en leerkrachten. commissie van toezicht
121	via een sociaal jaarverslag
9	jaarverslag
496	op dit moment nog niet structureel. alleen met de GMR
503	Overlegstructuren/ platforms
344	zie antw op vraag 20
446	ledenvergadering. MR
400	Via schoolcies. en MR-en
504	Niet
289	schoolgids
368	schriftelijk en op bijeenkomsten
315	managementrapportages en jaarverslag
507	schoolgids
209	nieuwsbrieven
342	ledenvergadering
473	jaarverslag
59	overlegorgaan gemeenten
132	Tijdschrift. jaarverslag
454	Schoolkrant

---

N=45

---

resp_nr	Vraag 22.) Wat zijn in uw ogen goede voorbeelden van het actief betrekken van relevante vertegenwoordigers van de samenleving door uw organisatie?
168	brede school dorpsnetwerken schoolnetwerken
203	zie laatste uitgave KBO
100	Afnemen Kwaliteitsmeter Beekveld & Terpstra. open dagen. persberichten. PR beleid. personeelsfeesten. Actieve werk/stuurgroepen waarin ouders vertegenwoordigd zijn. etc.
165	Informeren van onze MR en onze vier ouderraden over onze streefdoelen gericht op kwaliteitsverbetering
219	Inrichten van klankbordgroepen van ouders en andere stakeholders
115	Onderwijskundige doelen afstemmen op de behoefte van de ouders en in het verlengde daarvan op maatschappelijke ontwikkelingen
380	1. uitbrengen van een gezamenlijke folder over onderwijsaanbod in een nieuwe wijk. 2. samenwerking in brede school organisaties door verschillende VCO scholen.
330	Opzetten brede brede school. Kleine scholen problematiek. Kinderopvang
426	Instellingen voor BSO geven een presentie aan school en ouders en ouders bepalen welke instelling uiteindelijk de dienst gaat verlenen. Conferenties op lokaal niveau rondom sluitende zorgstructuur en Lokaal onderwijsbeleid.
529	Beleidsadviesgroepen waarin bijvoorbeeld ook ouders vertegenwoordigd zijn. maar ook vertegenwoordigers van gemeente. welzijnsinstellingen. gezondheidsinstellingen en maatschappelijke organisaties.
291	Jaarlijkse projectweek
14	Netwerkbijeenkomsten organiseren
255	overleg met gemeente inschakelen van BGS of Driestar Educatief voor probleemstellingen
332	Ouders
495	weet ik zo snel niet
456	Wij hebben een enorm goede ouderbetrokkenheid en goede relaties met het VO. Helaas is er een tendens dat sommige VO-besturen alleen nog maar in cijfers geïnteresseerd zijn. wat ons dwingt tot keuzes waar we niet achter staan en die de werkelijke kwaliteit
524	religieuze diensten/schooldiensten
493	open communicatie met vertegenwoordigers van scholen zowel in de GMR als ook door middel van open structuren bij nieuwe ontwikkelingen op een individuele school of op alle scholen (b.v. nieuwbouw. brede school. Nieuwe profilering)
528	ouderenquete
303	Diverse voorbeelden van brede-schoolontwikkeling niet alleen met peuterspelzaal maar ook met gemeenten. actief betrekken van jeugdbeleid. Tegengaan van vandalisme met buurtwerk. bewoners. politie. gemeente
73	invoeren van een resonansgroep . via contacten met de GMR
215	betrekken bij studiedagen
60	Horizontale verantwoording
261	Leden van politieke partijen
511	De op overeenstemming gerichte overleggen met andere besturen over school/bestuursoverstijgende onderwerpen bijvoorbeeld over veiligheid Klankbordgroepen en denktanks met wijkbewoners/ ouders bij de oprichting van brede scholen
324	Totstandkoming strategisch beleidsplan Thema-avonden
413	onderwijsoverleg sportdagen kerk/schooldiensten
480	cultuur en natuurprojecten Mensen uitnodigen voor gesprek.
415	Voorbeeld is het uitnodigen van de politiek. Zo sprak de minister van onderwijs. mevr. van der Hoeven. op onze laatst gehouden ledenvergadering
431	thema avonden
409	jaarlijkse ouderkrant, politiek café, interviegroepen voor medewerkers
230	Ouderpanel op bestuursniveau. samenwerking/afstemming met peuterspeelzalen. overleg over identiteit van de stichting.

- 399      Betrekken van de kinderopvang bij de ontwikkeling van de voor- en naschoolse opvang.  
Gemeente bij de opstart van de Brede school
- 516      ALs voorbereiding tot het doen van richtinggevend uitspraken door het bestuur tav Identiteit is allereerst een commissie aangesteld. waar alle geledingen in zijn vertegenwoordigd. Deze commissie had als opdracht. de huidige gang van zaken en de wensen in
- 440      Participatie in de gemeentelijke Stuurgroep Brede schoolbeleid met alle belanghebbenden
- 68      speciale ouderinformatieavonden rond bijvoorbeeld recente verbouwingsplannen
- 346      overlegorgaan zgn. " ;Denktank " ; waarin basisonderwijs en gemeente participeren.
- Oudertevredenheidspelling.
- 92      netwerken binnen gemeenten en organisaties
- 257      Wijkgericht werken
- 375      Elke directeur organiseert voor de eigen school een 'beleidsadviescommissie' om zich heen. bestaande uit betrokken mensen uit de omgeving van de school. Deze vormen een reflectie groep tbv de directie. Let wel. enkel ten behoeve van de directie vanwege de
- 62      themamiddag waarin bestuur spreekt met bestuurders van oudervereniging,  
themamiddag waarin bestuur spreek met onderwijswethouder en ambtenaar,
- 327      Vormgeven aan relatie jeugdzorg / onderwijs  
ontwikkelingen m.b.t. v.v.e. en overgang po-vo  
begeleidingstrajecten jonge leerkrachten  
brede scholen  
identiteit  
collegiale visitatie
- 506      Gemeenten: onderwijshuisvestingsvoorzieningen  
Buitenschoolse opvang: Organisatie van voor- en naschoolse opvang  
Leerlingenzorg en SMW
- 418      Bureau Jeugdzorg / Jeugdgezondheidsdienst
- 248      Gesprekken door betrokkenen met die relevante vertegenwoordigers  
Kwaliteitskringen
- 79      Ouderpanels  
Politiek café
- 334      ouderpanel  
leerkrachten in gesprek over kwaliteit  
verbetermeter voor leerlingen
- 174      de samenwerkingsovereenkomst met onze zorgpartner
- 28      Wij zitten in een ontwikkelingsproces. Op korte termijn willen wij een Resonansgroep inrichten die met het bestuur de dialoog aangaat over Richting en Koers in de regio.
- 468      JAS samenwerkingsprojecten met jeugdzorg/maatschappelijk werk  
BOS Buurt Onderwijs Sort
- 389      Het overleg met de brede schoolpartners  
Verschijnen in commissies van de gemeenteraad voor overleg
- 362      B.v. de opzet van iets nieuws met andere organisaties (denk hierbij b.v. aan voor- en naschoolse opvang).  
Tevredenheidsonderzoeken.
- 267      onderzoek oudertevredenheid. bredeschoolnetwerk (onderwijs. welzijn en cultuur). samenwerkingsproject VO.  
welzijnsonderzoek. ouderpanel
- 9      gebeurt nog niet echt
- 503      Bewuste ontwikkeling van educatief partnerschap
- 421      betrokken zijn bij netwerken om de school. buurt en gemeenten. evenals het participeren in ontwikkelgroepen rond onderwijs-zorgarrangementen, ook de contacten met pABO en ROC (inhoudelijke en procedurele afstemming) zijn relevant voor ontwikkelingen rondo
- 446      bestuurlijke functie. zitting in MR. saamhorigheid door het betrekken van ouders bij activiteiten of verbeteringen aan school en schoolplein. opstarten van een OR
- 442      bestuursleden
- 369      De verenigingsraad. zijnde ouders met kinderen van onze scholen. die het bestuur adviseert.
- 400      Ouders.  
Leerlingen (oudere)  
Jeugd en Welzijn  
Voorschoolse opvang  
Voortgezet onderwijs

410	het houden van themabijeenkomsten.
376	Ouders
504	Betrekken van de raadsleden
315	Peuterspeelzalen en VO
416	Heb ik op dit moment geen voorbeelden van. anders dan regulier overleg zoals dat waarschijnlijk overal plaatsvindt.
205	op dit moment zo even niet een vb
507	onze pluspakketten techniek e.d.
163	oudercontacten
182	Participatie in werkgroepen zorgverbreding. buurtnetwerken en gebruik maken van diverse enquetes.
209	overleg met ouders via schoolcommissies. ouderavonden, verder buurtcommissies. gemeenten en met kerken
405	gemeentes en andere maatschappelijke en kerkelijke instellingen.
473	Samenwerkingsverbanden binnen de Vensterschool
63	Aantrekken als bestuurslid
454	Ouderbeleid opstellen
166	Verschillende sectoren en instellingen: bedrijfsleven. maatschappelijke instellingen
<hr/>	
	N=75
<hr/>	

---

**Vraag 23.) Welke andere goede voorbeelden binnen het onderwijsveld van het actief betrekken van resp\_nr relevante vertegenwoordigers van de samenleving kent u?**

---

	PABO
	VO
	PSZ
168	KO
203	?
165	Informeren van onze MR en onze vier ouderraden over onze streefdoelen gericht op kwaliteitsverbetering
380	overleg over samenwerking buitenschoolse opvang en VCO scholen
426	Instellen van Jeugdadvies teams en zorgteam 12- en 12 + Inhoudelijke organisatie van de " ;Brede School " ; en
529	- ouderforum en kindforum op de scholen - conferenties " ;Brede Scholen " ; of Lokale onderwijs agenda.
14	Idem
255	Arbo instellingen Bij probleemgevallen de Inspectie
495	Nvt
524	politie tav verkeer en waarden en normen beleid
303	Betrekken van de politiek bij het belang van goed PO in de gemeente. afspraken met SBD en VO over de wijze waarop leerlingen worden " ;doorgegeven " ; inspectie betrekken bij missie en visie van de organisatie.
73	missie en visie breed uitdragen (congres)
215	Geen
511	De gespreksgroepen van het ministerie waarbij mensen uit " ;het veld " ; betrokken zijn
413	sponsoring
278	COP's
480	Ledenraadpleging door enquête
415	Contacten met de politiek
431	bijeenkomsten
230	Openbaar jaarverslag. afstemming met VO. samenwerking met externe organisaties zoals jeugdhulpverlening / welzijnsorganisaties. Gemeente bij de verkeerseducatie. Peuterspeelzaal i.v.m. VVE Politie Maatschappelijk werk Gezondheidszorg
399	
92	jaarverslag.
375	Door de decentrale lokale verankering. in combi met strakke planning & controle cycli op alle relevante domeinen (opbrengsten, financiën, personeel welbevinden) kan ik vijf keer per jaar rapporteren aan de raad van toezicht van de stichting
62	diversen
	Contacten met Peuterspeelzalen: uitwisselen van gegevens/ afstemming
506	Samenwerking met parochies
418	Sluiten van convenanten
174	visitaties
28	Wij hebben Medezeggenschap ingericht als een Kwaliteitsinstrument. Dat betekent namens de medewerkers een Medewerkersraad en namens de ouders op alle scholen een Cliëntenraad. Dit proces wordt gevolgd en van input voorzien door een Denktank Leraren en e
362	Overleg op gemeentelijk niveau met diverse organisaties.
267	leerlingtevredenheid.
503	Samenwerking met maatschappelijke instellingen (maatschappelijk werk etc). Samenwerken in maatschappelijk gerichte platforms
421	voorbeelden van samenwerking en overleg zijn er te over op het gebied van gemeentelijk en regionaal beleid,
446	weet ik zo niet

410	Het betrekken van (G)MR bij beleidsontwikkelingen.
376	besturenraad. vakbonden
504	Buurtnetwerken onderwijs / politie / gezondheidszorg
205	zie boven
163	politieke contacten
	Ouderraden en medezeggenschapsraden
182	Overleg politieke partijen
405	OBD. Inspectie. ouders.
63	landelijke centra

---

N=41

---

### Appendix 3 Deelschalen houding tov Inspectie (scholen)

**Tabel Houding tov inspectie scholen  
vraag 21a**

	Helemaal oneens	Beetje oneens	Beetje eens	Helemaal eens	gem.
Het inspectietoezicht stimuleert ons tot schoolverbetering	2,0	4,0	48,2	45,7	3,4
Het inspectietoezicht bevordert de kwaliteit van onze school	3,5	9,5	47,7	39,2	3,2
Het inspectietoezicht domineert te sterk onze keuzes voor schoolontwikkeling*	36,9	28,3	28,8	6,1	2,0
Het toezichtkader van de inspectie tast onze zelfverantwoordelijkheid aan*	41,6	28,4	24,9	5,1	1,9
Het toezichtkader van de inspectie houdt voldoende rekening met de omstandigheden van de school	7,1	16,8	56,9	19,3	2,9
<< PLAATS TITEL HIER >> N scholen 197/199					3,1 (3,3)
Cronbach's alpha	0.77 (N=194)				

\*omgecodeerd voor schaal(waarde)berekening

**Uitvoertabel voor vraag 21b**

	Helemaal oneens	Beetje oneens	Beetje eens	Helemaal eens	gem.
Wij gebruiken het toezichtkader van de inspectie als basis voor onze school-zelfevaluatie	4,5	13,1	49,2	33,2	3,1
Het toezichtkader van de inspectie laat de bovenschoolse organisatie voldoende ruimte voor eigen beleid	3,1	8,9	53,9	34,0	3,2
<< PLAATS TITEL HIER >> N scholen 191/199					3,2 (3,3)
Cronbach's alpha	0.46 (N=191)				

**Uitvoertabel voor vraag 21c**

	Helemaal oneens	Beetje oneens	Beetje eens	Helemaal eens	gem.
Het op Internet publiceren van inspectierapporten vinden wij een goede zaak	13,1	21,6	35,7	29,6	2,8
Het op Internet publiceren van inspectierapporten stimuleert scholen tot kwaliteitsverbetering	26,9	23,4	37,6	12,2	2,4
Het op Internet publiceren van inspectierapporten stimuleert scholen tot liegen en bedriegen*	44,8	17,5	30,9	6,7	2,0
<< PLAATS TITEL HIER >> N scholen 194/199					2,7 (2,9)
Cronbach's alpha	0.59 (N=194)				

\*omgecodeerd voor schaal(waarde)berekening

## Appendix 4 Drie perspectieven op kwaliteitszorg: bovenschoolse organisatie

**Tabel  
(vraag 10a)**

	oneens	enigszins oneens	enigszins eens	eens	gem.	valide N
is kwaliteitszorg vaak onderwerp van overleg	0,6	3,8	35,9	59,6	3,5	156
heeft de inspectie de kwaliteitszorg positief gestimuleerd	1,9	10,3	50,3	37,4	3,2	155
is kwaliteitszorg de motor voor leren	3,2	18,8	50,6	27,3	3,0	154
is kwaliteitszorg een proces van onderlinge samenwerking en	0,6	7,7	31,0	60,6	3,5	155
<< PLAATS TITEL HIER >>					3,3	155
Cronbach's alpha	.54 (N=153)					

**Tabel  
(vraag 10b)**

	oneens	enigszins oneens	enigszins eens	eens	gem.	valide N
bepalen wij de sterke / zwakke kanten van de school/scholen	5,8	14,8	40,6	38,7	3,1	155
Is professionalisering van individuele leerkrachten de kern	1,9	10,4	39,6	48,1	3,3	154
<< PLAATS TITEL HIER >>					3,2	154
Cronbach's alpha	.28 (N=154)					

**Tabel  
(vraag 10c)**

	oneens	enigszins oneens	enigszins eens	eens	gem.	valide N
bepalen externe instanties het belang van kwaliteitszorg	27,7	47,1	21,9	3,2	2,0	155
wordt kwaliteitszorg ons opgedrongen vanuit de omgeving	44,8	29,9	23,4	1,9	1,8	154
<< PLAATS TITEL HIER >>					3,1	154
Cronbach's alpha	.61 (N=154)					



## Appendix 5 Houding bovenschoolse organisatie tov inspectie

**Tabel Houding tov inspectie van bovenschoolse organisatie (vraag 14a) B**

	helemaal oneens	Beetje oneens	beetje eens	helemaal eens	gem. 2006	gem. 2004
Het inspectietoezicht stimuleert ons tot schoolverbetering	1,3	4,0	43,3	51,3	3,4	3,4
Het inspectietoezicht bevordert de kwaliteit van onze scholen	2,0	7,3	55,3	35,3	3,2	3,3
Het inspectietoezicht domineert te sterk onze keuzes voor schoolontwikkeling*	32,7	41,3	22,7	3,3	2,0	1,8
Het toezichtkader van de inspectie tast onze zelfverantwoordelijkheid aan*	45,3	34,7	16,0	4,0	1,8	1,7
Het inspectietoezicht houdt voldoende rekening met de omstandigheden van onze scholen	2,7	16,7	46,7	34,0	3,1	2,7
<< PLAATS TITEL HIER >> (n=150)					3,2	3,3
Cronbach's alpha	.70 (N=150)					

**Tabel (vraag 14b)**

	helemaal oneens	Beetje oneens	beetje eens	helemaal eens	gem.
Wij gebruiken het toezichtkader van de inspectie als basis voor onze school-zelfevaluatie	5,3	14,0	54,0	26,7	3,0
Het toezichtkader van de inspectie laat ons voldoende ruimte voor een eigen bovenschools beleid	2,0	8,1	36,5	53,4	3,4
<< PLAATS TITEL HIER >> (n=148-150)					3,2
Cronbach's alpha	.14 (N=148)				

**Tabel (vraag 14c)**

	helemaal oneens	Beetje oneens	beetje eens	helemaal eens	gem.
Het op Internet publiceren van inspectierapporten vinden wij	11,3	9,3	36,7	42,7	3,1
Het op Internet publiceren van inspectierapporten stimuleert	22,0	22,0	42,7	13,3	2,5
Het op Internet publiceren van inspectierapporten stimuleert	55,4	24,3	16,2	4,1	1,7
<< PLAATS TITEL HIER >> (n=148-159)					3,0
Cronbach's alpha	.61 (N=148)				

\*omgecodeerd voor schaal(waarde)berekening

## Appendix 6 Verdeling scholen po, vo en anders

L175 28.) ... scholen voor primair onderwijs Bao en SBao					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	1	23	9,50	11,33	11,33
	2	7	2,89	3,45	14,78
	3	5	2,07	2,46	17,24
	4	7	2,89	3,45	20,69
	5	5	2,07	2,46	23,15
	6	7	2,89	3,45	26,60
	7	12	4,96	5,91	32,51
	8	7	2,89	3,45	35,96
	9	8	3,31	3,94	39,90
	10	14	5,79	6,90	46,80
	11	4	1,65	1,97	48,77
	12	10	4,13	4,93	53,69
	13	5	2,07	2,46	56,16
	14	11	4,55	5,42	61,58
	15	8	3,31	3,94	65,52
	16	5	2,07	2,46	67,98
	17	6	2,48	2,96	70,94
	18	5	2,07	2,46	73,40
	19	2	0,83	0,99	74,38
	20	4	1,65	1,97	76,35
	21	4	1,65	1,97	78,33
	22	3	1,24	1,48	79,80
	23	3	1,24	1,48	81,28
	24	2	0,83	0,99	82,27
	25	2	0,83	0,99	83,25
	28	2	0,83	0,99	84,24
	29	2	0,83	0,99	85,22
	30	4	1,65	1,97	87,19
	31	2	0,83	0,99	88,18
	32	3	1,24	1,48	89,66
	33	1	0,41	0,49	90,15
	34	3	1,24	1,48	91,63
	36	2	0,83	0,99	92,61
	37	1	0,41	0,49	93,10
	38	2	0,83	0,99	94,09
	39	1	0,41	0,49	94,58
	41	1	0,41	0,49	95,07
	51	1	0,41	0,49	95,57
	54	1	0,41	0,49	96,06
	59	1	0,41	0,49	96,55
	60	1	0,41	0,49	97,04
	61	3	1,24	1,48	98,52
	77	1	0,41	0,49	99,01
	80	1	0,41	0,49	99,51
	278	1	0,41	0,49	100,00
Total		203	83,88	100,00	
Missing	-1	39	16,12		
Total		242	100,00		

L176 28.) ... scholen voor voortgezet onderwijs					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	0	63	26,03	74,12	74,12
	1	13	5,37	15,29	89,41
	2	3	1,24	3,53	92,94
	3	2	0,83	2,35	95,29
	4	2	0,83	2,35	97,65
	6	1	0,41	1,18	98,82
	7	1	0,41	1,18	100,00
Total		85	35,12	100,00	
Missing	-1	157	64,88		
Total		242	100,00		

L177 28.) ... overige scholen / instellingen					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	0	59	24,38	80,82	80,82
	1	8	3,31	10,96	91,78
	2	2	0,83	2,74	94,52
	3	1	0,41	1,37	95,89
	5	1	0,41	1,37	97,26
	9	1	0,41	1,37	98,63
	22	1	0,41	1,37	100,00
Total		73	30,17	100,00	
Missing	-1	169	69,83		
Total		242	100,00		