

# Kwaliteitsbeleidsplan van het Sint-Godelievecollege

## 1. Doelstellingen

In een maatschappij die voortdurend verandert, is het voor een school essentieel om zich open en flexibel op te stellen. De verwachtingen zijn op dit moment anders dan in het verleden. Een school die bij wil blijven, evalueert haar werking voortdurend en stuurt bij indien nodig. Werken aan kwaliteit is een dagelijkse zorg; langdurig teren op vroeger succes leidt immers tot stagnatie en achteruitgang van kwaliteit. Onze school wil zichzelf verder ontwikkelen, oog hebben voor onderwijskundige innovaties en streven naar borging en verbetering van kwaliteit. De kwaliteitsbeleidsvisie sluit aan bij het pedagogisch project van de school.

Ook de overheid wijst de school op het belang van kwaliteitszorg, niet enkel wat het onderwijsproces betreft, maar ook op het vlak van input- en outputfactoren<sup>1</sup>. Het Vlaamse kwaliteitsdecreet van 2009 zet de bakens uit voor kwaliteitszorg in het onderwijs.

- "Elke onderwijsinstelling is, rekening houdend met haar pedagogisch of agogisch project, ervoor verantwoordelijk kwaliteitsonderwijs te verstrekken en het geboden onderwijs kwaliteitsvol te ondersteunen." (Art. 4. §1.)
- "Elke instelling onderzoekt en bewaakt op systematische wijze haar eigen kwaliteit. De instelling kiest zelf de wijze waarop zij dit doet." (Art. 6.)

Op onze school willen we werken aan integrale kwaliteitszorg (IKZ). Dit houdt enerzijds in dat alle medewerkers actief betrokken worden bij IKZ, en anderzijds dat alle relevante aandachtsgebieden in aanmerking komen.

Kwaliteitszorg dient realistisch en haalbaar te zijn, rekening houdend met de draagkracht van de school en de prioriteiten die gekozen worden.

Kwaliteitszorg dient een dubbel doel: kwaliteitsontwikkeling (*Waar zijn we goed in, wat doen we goed en behouden we? Wat verbeteren we?*) en verantwoording (*Waarom doen we wat we doen?*). Zowel werken aan kwaliteitsontwikkeling als aan verantwoording is een opdracht voor de school en elke medewerker.

## 2. De juiste dingen goed doen

Kwaliteit heeft te maken met "het goed doen van juiste dingen".

Elke school bepaalt voor zichzelf wat "juiste dingen" zijn. Hierbij houdt zij rekening met de schooleigen doelen die verwoord zijn in het pedagogisch project of in visieteksten van de school. Anderzijds zijn er de verwachtingen van de overheid.

Aangezien onze maatschappij voortdurend evolueert, evolueren ook "de juiste dingen". Werken aan kwaliteit is een dagelijkse opdracht.

---

<sup>1</sup> De inspectie gebruikt het CIPO-model (Context, Input, Proces, Output) om de werking van de school te evalueren.

### 3. Kwaliteitszorg voor iedereen

Een belangrijk uitgangspunt bij ons kwaliteitsbeleid is dat zelfdiagnose en zelfevaluatie de motoren zijn voor kwaliteitsverbetering. Het zwaartepunt wordt gelegd bij het zelf analyseren en evalueren van de taken en processen waarvoor men zelf instaat, en dit in samenspraak met de meest relevante betrokkenen. Ons algemeen kwaliteitsproject noemen we **Alles KiTs !?**: Kwaliteitszorg in Teamverband op School.

Kwaliteitszorg is een zaak van iedereen. Elke medewerker op school is verantwoordelijk voor de kwaliteit van het eigen functioneren, als individu en als lid van het team. De school vraagt een inzet van alle personeelsleden om mee te werken aan het kwaliteitsbeleid van de school. De verwachtingen van de school zijn:

- Elke medewerker evalueert zichzelf en gaat na wat goed is, wat beter kan en hoe dit bereikt kan worden.
- De verschillende taakgroepen, (vak)werkgroepen die nu al op school bestaan doen aan zelfevaluatie en stellen verbeterplannen op. Deze versterking van participatie leidt tot een verhoogde betrokkenheid van iedereen bij het kwaliteitsbeleid.

De klanten (belanghebbenden) als uiteindelijke beoordelaars spelen een belangrijke rol in het kwaliteitsbeleid. Deze klanten zijn niet enkel de leerlingen en hun ouders, maar ook de directie, leerkrachten, werkgroepen, opvoeders, onderhoudspersoneel, het schoolbestuur en andere betrokkenen. De school wil hun behoeften leren kennen en hierop inspelen.

Leerkrachten, opvoeders en andere medewerkers krijgen de kans om op mesoniveau<sup>2</sup> hun inbreng te hebben op deze vlakken:

1. het bepalen van kwaliteit: medewerkers kunnen hun mening kwijt over het bepalen van wat we willen op school en waarom we het willen. Dit resulteert in visieteksten, procedures, omschrijving van processen, stappenplannen, afspraken enz;
2. het evalueren van kwaliteit: medewerkers krijgen de mogelijkheid om visieteksten, procedures, omschrijving van processen, stappenplannen, afspraken enz. te evalueren.

Schoolbrede kwaliteitszorg impliceert dat alle medewerkers voldoende wegwijs gemaakt worden in de principes en werkmethodes van integrale kwaliteitszorg. De school levert inspanningen om op de hoogte te blijven van de evoluties binnen het domein van kwaliteitszorg en nodigt medewerkers uit om zich te vormen.

### 4. Integrale kwaliteitszorg

Kwaliteitszorg heeft betrekking op diverse aandachtsgebieden. De school mag zich niet concentreren op een paar domeinen waar actief aan kwaliteitszorg gewerkt wordt. Om hierover te waken, maken we gebruik van het PROSE-instrument als ordenend kader, dat een vertaling naar onderwijs is van het gerespecteerde EFQM-kwaliteitsmodel<sup>3</sup>. PROSE bevat negen aandachtsgebieden, die betrekking hebben op input-, proces- en outputfactoren.

---

<sup>2</sup> Kwaliteitsontwikkeling op schoolniveau, bv. de organisatie van nascholing, procesbegeleiding van nieuwe leerkrachten, de organisatie van klassenraden, middelenmanagement, beleidskeuzes, enz...

<sup>3</sup> European Foundation for Quality Management

In het midden staat het kernproces: het lesgeven, evaluatie, leerlingenbegeleiding, planning, samenhang tussen vakken, attitudevorming, zelfstandig werk, enz. Om het kernproces goed te kunnen verzorgen zijn gunstige inputfactoren nodig.

Deze input vindt men in het leiderschap van de directie, in het strategische beleid van de school, in personeelsbeleid en beheer van middelen. Een goed functioneren van deze gebieden zorgt voor een geschikt kader om het onderwijsproces optimaal te verzorgen.

Het kwaliteitsmodel eindigt niet met dit kernproces: het resulteert in enkele outputfactoren, zoals tevredenheid van leerlingen en personeel, resultaten van de school en impact op de maatschappij.

De school streeft naar het bepalen van de kwaliteit op al deze vlakken, en naar wenselijke en haalbare kwaliteitsontwikkeling.

## 5. Organisatie

Het kwaliteitsbeleid van de school wordt geconcretiseerd door de IKZ-stuurgroep, die geleid wordt door de kwaliteitscoördinator. Deze stuurgroep, die voldoende heterogeen is samengesteld met vertegenwoordigers uit diverse geledingen van de school, werkt samen met bestaande werkgroepen of kan taakgroepen opstarten om met brede ondersteuning een bepaald onderwerp te behandelen. Leden van de IKZ-stuurgroep kunnen trekker zijn van zulke werkgroepen. De kwaliteitscoördinator bewaakt de processen en rapporteert aan de directie. De IKZ-stuurgroep komt minimum 10 keer per schooljaar samen.

PROSE is als kwaliteitsinstrument niet het enige middel om integrale kwaliteit op school te onderzoeken en te bewaken. Er worden enquêtes afgenomen, er wordt cijfermateriaal verzameld van schoolspecifieke indicatoren, er worden sterkte-zwakteanalyses gemaakt, enz... Besluitvoering komt na een gepaste analyse van gegevens.

Bij de concrete werking wordt rekening gehouden met principes van kwaliteitszorg. Zo maakt de school in haar werking gebruik van de PDCA-kwaliteitscirkel (cyclische kwaliteitszorg): men plant een proces, voert het uit, men controleert en stuurt het bij, en verankert het geheel in de werking van de school. Ons kwaliteitsbeleid is gericht op het borgen van wat goed is, en op het constructief werken aan wat minder goed is. We maken ook gebruik van effectieve probleemoplossende methodes, zoals de SORA-techniek. Eerst worden de symptomen (S) opgesomd en gekoppeld aan oorzaken (O). Daarna wordt een remedie (R) voorgesteld die uitgewerkt wordt in een actieplan (A). Bij het uitwerken van kwaliteitsdoelstellingen wordt het SMART-principe bewaakt. Afspraken worden zo concreet mogelijk geformuleerd: wie doet wat, tegen wanneer. Doelstellingen moeten specifiek (S) zijn, meetbaar (M), haalbaar en afgesproken (A), realistisch (R) en tijdsgebonden (T).

De concrete planning van het kwaliteitsbeleid wordt vastgelegd in het schoolwerkplan, dat door de directie jaarlijks wordt opgemaakt. Op het einde van een schooljaar adviseert de IKZ-stuurgroep welke prioriteiten gelegd kunnen worden.

De kwaliteitscoördinator en de directie waken erover dat de communicatie met alle medewerkers bij belangrijke processtappen en beslissingen voldoende efficiënt gebeurt. Het is belangrijk dat iedereen geïnformeerd wordt over doelstellingen, strategieën, veranderende omstandigheden, zodat medewerkers beslissingen in een groter geheel kunnen plaatsen. Het is even belangrijk dat zij actief betrokken worden bij het proces van kwaliteitszorg, zodat ze hun behoeften duidelijk kunnen maken.

De interne kwaliteitszorg wordt ondersteund door visitaties van andere scholen, door intervisie of het betrekken van een critical friend. Er wordt nagegaan hoe de school zich verhoudt tot andere scholen of tot scholen die *best practice* bieden.

## 6. Systematische kwaliteitszorg conform het kwaliteitsdecreet<sup>4</sup>

Het kwaliteitsdecreet vraagt een systematische manier van werken. Onze school werkt volgens een bepaalde systematiek: kwaliteitszorg heeft een duidelijk gezicht en wordt niet aan het toeval overgelaten. De school heeft een duidelijke visie op kwaliteitszorg die geoperationaliseerd wordt. We werken binnen een bepaald kader en kwaliteitsmethodes en -instrumenten worden gehanteerd (bv. werken met PDCA, denken vanuit het EFQM-kwaliteitsmodel, enz). Zelfevaluaties worden gepland en het is duidelijk wie de betrokkenen bij kwaliteitszorg zijn.

Het systematische heeft ook betrekking op de vaste regelmaat waarmee zelfevaluaties worden uitgevoerd. De planning is vastgelegd in een kwaliteitsbeleidsplan.

Het kwaliteitsdecreet schrijft voor dat elke instelling haar eigen kwaliteit dient te onderzoeken en te bewaken. Met **onderzoeken** bedoelen we het volgende:

- nagaan wat "kwaliteitsvol werken op school" inhoudt. In dit document wordt de schoolvisie op kwaliteitszorg geformuleerd.
- nagaan wat de school ziet als "een kwaliteit". Wat zijn volgens de school de juiste dingen? PROSE maakt een globale indeling en dient als inspiratiebron. *Een voorbeeld: "een veilige speelplaats" wordt gezien als een positieve hoedanigheid, als een kwaliteit.*

Het aanduiden van "de kwaliteiten" (aandachtspunten in kwaliteitszorg) van de school dient aangevuld te worden met het bepalen van de beoogde kwaliteit, het evalueren van de geleverde kwaliteit en het nagaan of de kwaliteit effectief gerealiseerd wordt.

- nagaan wat beoogde kwaliteit is (creëren van visie, procedures, afspraken,...). Het omschrijven van beoogde kwaliteit is een essentieel aspect van de Planfase van de PDCA-cirkel. *Voorbeeld: wanneer spreken we van een veilige speelplaats? Wat zijn kenmerken ervan? Kunnen we kwaliteitsindicatoren bepalen die weerspiegelen wat een veilige speelplaats is?*
- nagaan wat de geleverde kwaliteit is. Het evalueren van geleverde kwaliteit situeert zich in de C-fase van de PDCA-cirkel. Fundamentele vragen zijn: zijn de doelen bereikt, wat loopt goed en wat kan beter? Het evalueren van geleverde kwaliteit neemt de school zelf in handen. Zelfevaluatie staat centraal. *Voorbeeld: we houden een evaluatie van de veiligheid van de speelplaats. We gaan na hoe het met de veiligheid gesteld is.*
- nagaan of kwaliteit effectief gerealiseerd wordt. Ook dit hoort bij de C-fase van de PDCA-cirkel. De school gaat na of de beoogde doelen effectief bereikt werden, b.v. aan de hand van een effectmeting. *Voorbeeld: we gaan na of de veiligheid van de speelplaats effectief beantwoordt aan de eisen die gesteld werden? Zijn de kenmerken van een veilige speelplaats gerealiseerd in de praktijk? Scoren de indicatoren positief?*

Met **bewaken** bedoelen we het volgende:

- ervoor zorgen dat de gerealiseerde kwaliteit ook bewaard blijft. Dit is een belangrijk aspect van de A-fase, namelijk het behouden/koesteren van wat goed is. Dit is het borgen van kwaliteit. *Voorbeeld: welke initiatieven nemen we opdat de verkregen veiligheid op de speelplaats gegarandeerd blijft?*

---

<sup>4</sup> Zie ook: Deketelaere, G. (2011). Kwaliteitszorg op school. Een wegwijzer voor schoolleiders. Mechelen: Plantyn

- er op toezien dat verbetering deel uitmaakt van kwaliteitsontwikkeling. Dit is, naast het borgen van kwaliteit, een belangrijk aspect van de A-fase, namelijk het verbeteren van wat beter kan, rekening houdend met noodzaak en relevantie. *Voorbeeld: welke verbeteracties kunnen we nemen om de veiligheid op de speelplaats te verhogen?*
- monitoren van resultaten. Bepaalde gegevens worden op geregelde tijdstippen geëvalueerd. De evaluatiegegevens worden bijgehouden en vergeleken. *Voorbeeld: we vergelijken de tevredenheidsscores van leerlingen over de veiligheid op de speelplaats over de jaren heen: hoe is de evolutie? Blijven de indicatoren positief scoren?*
- ervoor zorgen dat het kwaliteitszorgsysteem van de school draait. Dit toont het belang aan van coördinatie van kwaliteitszorg (via de kwaliteitsstuurgroep, de kwaliteitscoördinator) en van leiderschap.

Het kwaliteitsdecreet verwijst naar het systematisch onderzoeken en bewaken van kwaliteit. In onze beleidsvisie op kwaliteitszorg gebeurt dit op een cyclische, integrale manier, waarbij er aandacht is voor participatie en het "rondmaken" van de PDCA-cirkel.

(2011)