

## Zichtbaar kwaliteit

### Kwaliteitszorg als vertrekpunt voor (verdere) ontwikkeling

(B&T: kwaliteitsmanagement onderwijs)



Zie de placemat PDCA / IMWR cyclus kwaliteit

Prisma heeft de laatste jaren op verschillende manieren vormgegeven aan de onderwijskwaliteit en de kwaliteitszorg, zowel op stichting niveau als op schoolniveau. De ontwikkelingen zijn eerder vastgelegd in het SBP 2010-2014 en de beleidsnotities 'Zicht op kwaliteit' (2011), 'Van Zicht op kwaliteit naar Grip op kwaliteit' (2013), en de notitie 'Jaarplan/Marap 2014-2015'.

De speerpunten uit het SBP 2015-2019 vormen het gezamenlijk uitgangspunt en dienen als leidraad voor de scholen om invulling te geven aan beleidsplanning en de kwaliteitszorg (Jaarplan en MARAP). De notitie 'Kwaliteit van Onderwijs 2015-2016' en deze laatste beleidsnotitie 2017-2019 'Zichtbaar kwaliteit' zijn daarvan de uitwerkingen. De notities zijn op alle Prisma-scholen het uitgangspunt bij het uitvoering geven aan de verdere ontwikkeling van goed onderwijs en de kwaliteitszorg.

#### Aanleiding en kader

Gezamenlijke verdere inzichten vanuit wetenschap en praktijk van o.a. Biesta<sup>1</sup> en Edward Deci, Richard Ryan<sup>2</sup> en Verbiest<sup>3</sup> hebben geleid tot een verdere ontwikkeling van de visie op 'verantwoording' en 'kwaliteitsontwikkeling' binnen Prisma. Ook het in 2016 door de inspectie vernieuwde onderzoekskader is een uitwerking van nieuwe inzichten. Het heeft geleid tot een andere vorm van toezicht en verantwoording vanaf augustus 2017, waarbij het vooral gaat om het inzichtelijk maken van de kwaliteit van het onderwijs[1]. Het onderzoekskader van de inspectie baseert zich op twee pijlers:

1. waarborgen van de basiskwaliteit
2. stimuleren tot verdere kwaliteitsverbetering

De inzichten en het door de inspectie vernieuwde inspectiekader hebben ook bij Prisma geleid tot herbezinning en herdefiniëring van 'kwaliteitszorg', 'verantwoording' en 'duurzame schoolontwikkeling'. Prisma ziet zich hierbij voor de uitdaging gesteld om vanuit het nieuwe perspectief de nadruk te leggen op het door de school breed in beeld brengen van de zichtbare onderwijsontwikkeling en kwaliteit, waarbij het 'onderzoeken' van de eigen kwaliteit van onderwijs centraal staat. Het gaat daarbij niet alleen om het product maar ook om het proces, en een organisatiecultuur die een **actieve, reflecterende en zelfsturende** vorm van schoolontwikkeling en van verantwoording ondersteunt. [2].

Met een 'actieve vorm' doelen we op het betrekken van alle lagen bij het vormgeven van kwaliteitsontwikkeling: bestuur en staf, schoolleiders, IB-ers en leerkrachten. Dat vraagt om een actieve houding, ook richting elkaar, vanuit een duidelijke commitment. Initiatief te nemen door middel van het stellen van ontwikkelingsvragen en te onderzoeken waar en bij wie ondersteuning te

<sup>1</sup> B.v. Biesta. G.J.J. (2014). *The beautiful risk of education*. Boulder, Co: Paradigm Publishers en <http://hetkind.org/2017/06/27/gert-biesta-school-als-pedagogische-provincie-als-oefenplaats-volwassenheid/>

<sup>2</sup> Human Motivation, <http://selfdeterminationtheory.org/theory/>

<sup>3</sup> B.v. Artikel (verschenen in School en begeleiding: Personeel en Organisatie) Op weg naar Nieuw Onderwijskundig Leiderschap, dec 2010. Integraal leiderschap.

vragen. Het vraagt ook om een transparante werkwijze, delen van kennis en expertise, het lezen van elkaars jaar- en ontwikkelingsplannen (Marap) en elkaar kritisch hierop doorvragen.

Op deze wijze houden we op alle lagen zicht op de verschillende ontwikkelingen en de kwaliteit van het onderwijs op de scholen. Uitgaande van de diversiteit zijn er verschillende fases van uitvoering en verschillende inzichten binnen de scholen.

We zien duurzame schoolontwikkeling als een proces van kleine stappen met ruimte voor **reflectie** en **zelfsturing** en **zelfverantwoordelijkheid** van alle betrokkenen, een proces dat **betrokkenheid** vraagt en ruimte biedt voor **diversiteit** en **differentiatie**. Toezicht en/of sturing vanuit het bestuur nemen toe naar mate risico's aanwezig zijn.

Met 'Zichtbaar kwaliteit' gaan we een stap verder dan 'Grip op kwaliteit' waarbij het nu niet meer vooral gaat over monitoring en verbetering van de basiskwaliteit (o.a. pedagogisch-didactisch handelen, implementeren HGW) en de verantwoording daarover, maar juist over de eigen schoolontwikkeling op basis van onderzoek. De **ambities** die de school heeft en de stappen die de school daartoe zet staan hierin centraal naast waarborgen van de basiskwaliteit het ontwikkelen, leren én innoveren zoals b.v. ICT gebruik in het onderwijs en W&T onderwijs.

Tijdens de Marap-gesprekken draagt de school de nodige bewijslast aan. Dit vraagt ook om professionalisering op het gebied van onderzoek doen in het kader van Zelfevaluatie, het uitvoeren van Collegiale Visitatie en audits. Daarnaast om versterken van vaardigheden zoals: analyseren van de resultaten, het trekken van de juiste conclusies en kennis van effectieve interventies.

In dit kader zullen we de komende twee jaar de ingeslagen weg van Collegiale Visitatie, Zelfevaluatie en audits verder vorm en inhoud geven, implementeren en borgen als kwaliteitsactiviteiten binnen Prisma [3].

In 2017-2019 geven we op deze wijze binnen Prisma verdere uitvoering aan duurzame kwaliteitszorg. De drie kwaliteitsactiviteiten Zelfevaluatie, Collegiale Visitatie en Audit zullen daarbij strategisch worden ingezet, zichtbaar in acties (de werkwijze en methode) en passend gedrag (bijbehorende competenties). Het borgen van de activiteiten in de kwaliteitszorgcyclus op school- en bestuursniveau, vindt plaats d.m.v. het vastleggen van heldere afspraken, jaarplanning, activiteiten en methodes, zoals:

- 'Werkwijzer en planning kwaliteitsontwikkeling en verantwoording', waarin o.a. de jaarplanning Marap staat beschreven.
- 'Schrijfwijzer Managementrapportage', een handreiking bij het schrijven van jaarplan/Marap.
- 'Leren door te onderzoeken' met hierin de handreiking regulatieve cyclus.

Het werken met peer groups vraagt ook om vastlegging van de werkwijze, waarbij de onderzoeksvraag, kennis, expertise en ambitie een rol spelen. Als onderdeel van de kwaliteitszorgcyclus zal dit scholen en bestuur ondersteunen in het **onderzoeken** van en **reflecteren** op de eigen gestelde onderwijskwaliteitscriteria en de verantwoording hierover.

De uitwerking van de kwaliteitszorg zien we ook als inspiratie voor gezamenlijke onderwijsontwikkeling en als basis voor krachtige onderlinge **professionele samenwerking**. Bij het nieuwe perspectief past een open, op samenwerkingsgerichte en integere werkwijze en de **professionele dialoog** (verschillende meningen en visies naast elkaar die mogen bestaan, ontstaan van gezamenlijke inzichten), voor de gezamenlijke ontwikkeling van goed onderwijs aan onze leerlingen. We zullen werkvormen blijven ontwikkelen vanuit '**eigenaarschap**', '**betrokkenheid**' en **gespreid leiderschap**'. Werkvormen die al in gang gezet zijn zoals het werken met actieve werkgroepen, de ontwikkeling naar 'PLG's' en de DR als werkbijeenkomst, de bijeenkomsten en workshops van de IB groep en de gezamenlijke bijeenkomst DR-IB zullen verder worden ontwikkeld en geborgd. Ook de

transparante rol van het bestuur en de schoolleider is een belangrijke bevorderende factor als het gaat om de verdere ontwikkeling van deskundigheid [4].



Placemat met belangrijkste doelstellingen uit het Strategisch Beleidsplan Stichting Prisma 2015-2019 (zie bijlage)

**Mensen willen zich echt verbonden voelen in een betekenisvolle relatie**

**Competentie is een diep gevoelde behoefte die voorafgaat aan de succeservaring**

**Autonomie ontstaat in de spanning van de grens tussen hetzelf en de ander en heeft zonder de relatie met die ander geen betekenis**

**Zingeving: ieder mens heeft de diepgewortelde behoefte iets toe te voegen**

**De kwaliteit van de interactie bepaalt de kwaliteit van het pedagogisch klimaat. ( een gebruikte term hedendaags is "pedagogische tact")**

Uit: PP Presentatie bestuur in DR, september 2016. 'Theorie ten grondslag aan ons SBP'

## 1. Kwaliteitszorg als Kwaliteitsaspect van het Onderzoekskader 2017

Als kwaliteitsnorm hanteert Prisma de nieuwe kwaliteitsstandaarden van de onderwijsinspectie beschreven in 'Onderzoekskader2017 voor het toezicht op voorschoolse educatie en primair onderwijs. Definitieve versie 10 oktober 2016'. Het onderwijsleerproces, het pedagogisch-didactisch handelen, de actieve betrokkenheid van de schoolleiding, een integrale benadering en werken aan de hand van kwaliteitsstandaarden<sup>4</sup> blijven belangrijke kenmerken om duurzame schoolontwikkeling echt gestalte te geven. Hierbij gericht op sturen op kwaliteit, vanuit 'eigenaarschap' en 'betrokkenheid' (SBP 2015-2019).

<sup>4</sup> Zie Van Zicht op kwaliteit naar Grip op kwaliteit p 2 e.v.

De inspectie beschrijft in het nieuwe Onderzoekskader 2017 de standaarden en ambities voor het kwaliteitsgebied 'Kwaliteitszorg' (KA)<sup>5</sup> :

#### **KA1. Kwaliteitszorg**

Het bestuur en de school hebben een stelsel van kwaliteitszorg ingericht en verbeteren op basis daarvan het onderwijs. *(de blauwe Prisma PDCA cyclus Kwaliteitsmanagement)*

#### **KA2. Kwaliteitscultuur**

Het bestuur en zijn scholen kennen een professionele kwaliteitscultuur en functioneren transparant en integer. *(‘wij zijn Prisma - No lost Capital’ – de groene Prisma PCDA cyclus Kwaliteitsmanagement)*

#### **KA3. Verantwoording en dialoog**

Het bestuur en de school leggen intern en extern toegankelijk en betrouwbaar verantwoording af over doelen en resultaten en voeren daarover actief een dialoog. *(Prisma PCDA Marap 2017)*

<b>Kwaliteitszorg en ambitie</b>	<b>Norm</b>
Goed	De drie standaarden in het gebied zijn ten minste voldoende en Kwaliteitscultuur is goed.
Voldoende	De drie standaarden zijn voldoende.
Onvoldoende	Eén van de drie standaarden is onvoldoende.

#### **4.7.2 Waarderen eigen aspecten van kwaliteit**

Waar we voor de cesuur voldoende/onvoldoende heldere richtlijnen hanteren op basis van deugdelijkheidseisen, ligt dit voor de waardering 'goed' genuanceerder. Naast het zichtbaar voldoen aan alle deugdelijkheidseisen bij de standaard kijken we voor een waardering goed met name naar de eigen aspecten van kwaliteit: laat de school op overtuigende wijze zien hoe zij haar eigen kwaliteitsbeleid op de betreffende standaard vormgeeft en realiseert en of de school daarmee volgens wetenschappelijke inzichten goed onderwijs realiseert. Het schoolplan is daarbij de belangrijkste bron. De interpretatieruimte is hier groter en we baseren ons daarbij primair op de ambities van het bestuur en de keuzes die de school daarin maakt.

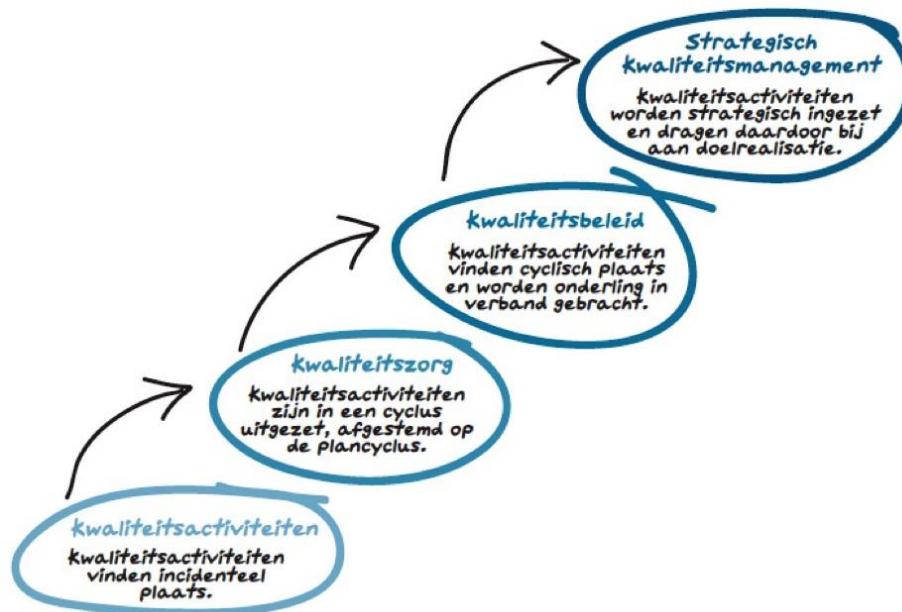
## **2. Model voor kwaliteitsbeleid**

De verdere ontwikkeling van de kwaliteitszorg vraagt dus om een vertaling vanuit de visie en missie (SBP 2015-2019 en beleidsnotities) in transparante richtlijnen en werkwijzen. Er is afgelopen jaar (2017-2018) door de Werkgroep *Duurzame ontwikkeling en verantwoording* een nieuwe vorm van de voorbereiding MARAP<sup>6</sup> uitgewerkt, vanuit het nieuwe perspectief en passend bij het nieuwe inspectiekader. Na een eerste pilot in 2016-2017 onder vijf scholen en een evaluatie, vindt in 2017-2018 de implementatie op alle scholen plaats onder begeleiding van de werkgroep.

<sup>5</sup> Onderzoekskader2017 voor het toezicht op voorschoolse educatie en primair onderwijs. Definitieve versie 10 oktober 2016 – p

<sup>6</sup> Zie MARAP format 2017 en Handreiking MARAP 2017.

De ontwikkelingen dragen bij aan een transparant en inzichtelijk kwaliteitsbeleid van Prisma. Zo hanteren we het ‘model Strategisch kwaliteitsmanagement’ van B&T. Het model maakt inzichtelijk welke vier niveaus in de ontwikkeling van kwaliteitszorg kunnen worden onderscheiden. Het model kan daardoor bijdragen aan het zichtbaar maken van de diversiteit binnen de Priskascholen en de dialoog vergemakkelijken.



Bron: B&T Model Strategisch Kwaliteitsmanagement

### Fases van ontwikkeling

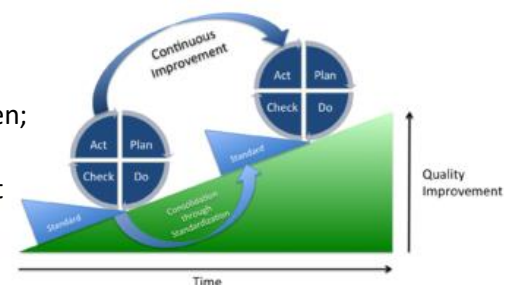
*‘In de eerste fase zetten scholen ad hoc tevredenheidsonderzoeken en andere kwaliteitsactiviteiten in. In de laatste fase – de fase van strategisch kwaliteitsmanagement – zetten scholen kwaliteitsactiviteiten strategisch in. Kwaliteitsactiviteiten dragen dan niet alleen bij aan het bewaken van de kwaliteit en het afleggen van verantwoording daarover, maar leveren tevens een bijdrage aan de verwerkelijking van de strategische doelen van de organisatie’ (Bron: B&T).*

Vanuit deze laatste fase is ook de nieuwe werkwijze MARAP 2017 uitgewerkt, verbinden van doelen en kwaliteitsactiviteiten [5].

Het kwaliteitsbeleid is voorwaarde voor duurzaamheid. Het is cyclisch van aard (‘Goed Onderwijs’ – BMC)<sup>7</sup>

- het bepalen van de doelen die men nastreeft;
- het vaststellen in hoeverre deze doelen worden gerealiseerd;
- het uitvoeren van acties om eventuele discrepanties op te heffen;
- Reflectie en evaluatie

Alle scholen hebben destijds het boek ‘Goed Onderwijs’ gekregen in het kader van werken aan de ‘Basis op orde’.



<sup>7</sup> Zie Van Zicht op kwaliteit naar Grip op kwaliteit p 3 e.v.

### 3. Activiteiten van kwaliteitszorg

Bij Prisma kennen we verschillende kwaliteitsinstrumenten en activiteiten. Vanaf 2009 worden 'visitaties' (Collegiale visitatie) als kwaliteitsinstrumenten ingezet bij schoolontwikkeling en maken zij onderdeel uit van het kwaliteitsbeleid (beleidsnotitie 'Zicht op kwaliteit' - 2011). Vanaf 2017-2018 zal met de nieuwste inzichten hieraan gezamenlijk verder vorm en inhoud gegeven worden om deze activiteiten strategisch in te kunnen zetten op scholen voor duurzame ontwikkeling van kwaliteit van onderwijs.

Vanuit de beleidsvisie 'Zichtbaar kwaliteit' zal komend jaar de nadruk liggen op **Zelfevaluatie en onderzoek** waar het gaat om het inzetten van onderwijsverbeteringen. 'Doen we de goede dingen en doen we die goed', vanuit 'weten wat werkt' en een gezamenlijke visie op 'goed onderwijs'. In de beleidsnotitie 'Van Zicht op kwaliteit naar Grip op kwaliteit' (2013) wordt de Zelfevaluatie en de inzet van auditoren voor het eerst uiteengezet. Deze zal als basis dienen voor verdere uitwerking van vorm en inhoud en implementatie van Zelfevaluatie.

#### **Zelfevaluatie (gevolgd door collegiale visitatie)**

We zien Zelfevaluatie als een belangrijk aspect van het kwaliteitsbeleid, vanwege de actieve, **onderzoekende rol van de schoolleiding**, de intensieve **professionele reflectie** die ermee gepaard kan gaan en de mogelijkheid voor het bestuur om via betrouwbare zelfevaluatie zicht te krijgen op de feitelijke kwaliteit van het onderwijs op de scholen. Zelfevaluatie is het centrale moment in de cyclus voor kwaliteitszorg. Als methodiek hanteren we de '**regulatieve cyclus**' als basis voor het plannen van onderwijsverbeteringen en innovatie: het **stellen van goede onderzoeksvragen**, maken van een onderzoeksplan, uitvoeren, interpreteren van de gegevens, reflectie op uitkomsten en herontwerp van het beleid.

Voor het gebruik van de **regulatieve cyclus** wordt de **Handreiking bij regulatieve Cyclus** (BMC 2014-2015)<sup>8</sup> gebruikt. Stichting breed zal hier opnieuw aandacht voor zijn o.a. tijdens de DR studiemomenten en in samenwerking met Windesheim (Dr. Loes van Wessum – Associate Lector van het Lectoraat leiderschap in Onderwijs en Opvoeding o.a. in het project *Sturen op kwaliteit 2016-2018*).

We hanteren de volgende indeling en typering voor visitatie<sup>9</sup>:

#### **Critical Friends (CF)**

Een of meer personen geven (al of niet volgens een bepaalde methodiek) op verzoek feedback aan een school. De feedback is gericht op ontwikkeling. Uitgangspunt is de visie van de school; critical friends leggen niet hun eigen normen aan. Onderleggers kunnen zijn Jaarplan, verbeterplan, Marap en evt. een Zelf Evaluatie.

#### **Collegiale Visitatie op onderwerp en thema (CV)**

Een commissie van collega's van scholen (o.a. geschoolde auditoren voor CV), eventueel aangevuld door externe deskundigen, komen op verzoek van de school of op advies van de bestuurder op school en waarden elkaars Zelf Evaluatie (vanuit Jaarplan/Marap) volgens werkwijze CV. De waardering

---

<sup>8</sup> **Handreiking evaluatieve cyclus** - Studiedag DR/IB oktober 2014 met Hans van Dael en Ko Groen (BMC)

<sup>9</sup> Een indeling en typering door Harm Klifman, 2014 (B&T)



en het advies zijn wederzijds en is gericht op ontwikkeling. De visie van de gevisiteerde school is het uitgangspunt .

### Audit

Geschoolde externe auditoren beoordelen onder andere n.a.v. de zelfevaluatie (de focus voor de audit) van de school. De audit is gericht op kwaliteitsverantwoording en/of ontwikkeling. De beoordeling is niet noodzakelijk wederzijds. De audit wordt ingezet in relatie tot de kwaliteitsnormen en het onderzoekskader van de inspectie. De school krijgt zicht op de goede praktijken en de nog (verder) te ontwikkelen kwaliteitsaspecten. Op basis van bewezen kwaliteit kan het bestuur besluiten dat in plaats van een audit een CV volstaat .

De lead auditor van Prisma krijgt van het bestuur de opdracht de audits voor te bereiden en te plannen. De audit vindt plaats 1 jaar voor gepland inspectiebezoek.

De visitaties typeren we op basis van een vijftal kenmerken, namelijk het doel, het effect, de status, de relatie en de methode van de visitatie.

1. Het doel van de visitatie: het doel is gericht op de ontwikkeling van de school of op verantwoording.
2. Het effect van de visitatie: het effect is intern gericht, op de school zelf, of heeft een externe nog werking, bijvoorbeeld het verkrijgen van een keurmerk, specifieke naam of titel.
3. De status van visitatie: het gaat om een advies aan de school of om een beoordeling van een stand van zaken.
4. De relatie van de visitatie: de relatie is onderling/collegiaal en daarmee wederzijds of extern en in één richting.
5. De methode van de visitatie: het gaat om een dialoog, 'een goed gesprek' of om een check van een stand van zaken aan de hand van een beoordelingskader en afvinklijst.

	doel	effect	status	relatie	Methode (afspraken en werkwijze)	Frequentie
<b>CF</b>	School ontwikkeling Bevragen en focus aanbrengen	intern	Feedback Feed forward	wederzijds	Visie school / Dialoog, 'goed gesprek' / feedback	Op verzoek. Tijdens de dialoog DR
<b>CV</b>	School Ontwikkeling	Intern (evt. aangevuld extern)	advies	wederzijds	ZE verplicht / visie school / Dialoog Afspraken/ werkwijze CV Prisma	Op verzoek, Min. 1x per 3 jaar
<b>Audit</b>	Verantwoording	extern	beoordeling	eenrichting	Check a.h.v. beoordelingskader Methode audits Prisma Bestuurder/school Voorafgaand aan inspectiebezoek	1x per 4 jaar volgens planning

We zien bij de duurzame implementatie van Zelfevaluatie en visitatie vanuit het SBP een aantal cruciale punten m.b.t. de professionele cultuur die een rol van betekenis spelen:

- Draagvlak team en de rol van de schoolleider
- Open staan voor feedback

- Het kunnen voeren van een kwalitatief goede dialoog (goede vragen stellen/socratisch gesprek).

Vanuit o.a. het project 'Sturen op kwaliteit' zien we een mogelijkheid tijdens de DR vaardigheden verder te ontwikkelen.

We zien bij de duurzame implementatie van Zelfevaluatie en visitatie vanuit het SBP een aantal cruciale punten m.b.t. de professionele cultuur die een rol van betekenis spelen:

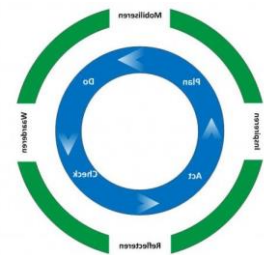
- Draagvlak team en de rol van de schoolleider
- Open staan voor feedback
- Het kunnen voeren van een kwalitatief goede dialoog (goede vragen stellen/socratisch gesprek).

Vanuit o.a. het project 'Sturen op kwaliteit' zien we een mogelijkheid tijdens de DR en IB bijeenkomsten vaardigheden verder te ontwikkelen.

Kwaliteitsactiviteiten cyclisch uitgewerkt:

### Stichting

- Management Rapportage versie 2017 (Marap)
- Strategisch Beleidsplanning (SBP) (visie, missie, ambities, doelen. Alignement)
- Opstellen en hanteren richtlijnen van streefdoelen voor opbrengsten (standaarden)
- Opstellen en hanteren van kwaliteitscriteria: Inspectiekader, BMC Kwaliteitsaanpak (de zgn. 'bolletjes'), SBP.
- Opstellen en hanteren methodes voor kwaliteitsactiviteiten ZE, Visitaties, en Marap.
- Notitie kwaliteitsbeleid, uitgewerkt in een PDCA cyclus op kwaliteitszorg en cultuur<sup>10</sup>
- Jaarplanning kwaliteitszorg en activiteiten
- Jaarrooster Marap gesprekken, scholenbezoeken, jaarplanning DR.
- Scholenoverzicht opbrengsten en analyse.
- Richtlijnen voor Opbrengstgericht werken (Leerlingenpopulatie, OPP, analyses van de resultaten).



### School

- Strategisch beleidsplanning (4 jaar) in jaarplan/Marapformat;
- Kwaliteitsmonitor, Risk Changer, analyse en conclusies;
- Van jaarplan afgeleide verbeter- en ontwikkelplannen;
- Analyse van het onderwijsleerproces (o.a. middels lesobservaties);
- Eigen streefdoelen leeropbrengsten (standaarden) en een analyse van de leerresultaten;
- Eigen aspecten van kwaliteit Marapformat (Onderzoekskader inspectie 2017);
- Management rapportage versie 2017 (Marap)
- Eigen onderzoek naar professionele cultuur
- Tevredenheidsonderzoeken ouder, leerlingen en personeel

Met deze activiteiten sturen zowel de schoolleider als de bestuurder op kwaliteit. De activiteiten

<sup>10</sup> Een uitwerking van de cyclus van Oxalisconsult



zijn op verschillende momenten in te zetten. Bij duurzame schoolontwikkeling houden de verschillende activiteiten zichtbaar en aantoonbaar verband met elkaar en worden activiteiten planmatig en tactisch ingezet om de gestelde doelen te bereiken. Niet alleen op papier maar herkenbaar in het handelen op alle lagen binnen de school en de stichting.

Het bestuur kan na overweging activiteiten op de school initiëren (een visitatie, een audit) of de schoolleiding de opdracht geven een activiteit uit te voeren (b.v. een zelfevaluatie).

#### **4. Bestuurlijk toezicht**

Bestuurlijk toezicht op de brede kwaliteit vindt plaats doormiddel van de management rapportages en kwaliteitsgesprekken. Deze vinden 1 of 2 keer per jaar plaats. De gesprekken zijn gepland in maart, direct nadat de tussenopbrengsten zijn geanalyseerd, onderzocht en een verbeterplan is geschreven/aangepast. Het bestuur differentieert hierbij in autonomie: de mate van zelfsturing en zelfverantwoordelijkheid. Zo vindt bij risicoscholen meer sturing door het bestuur plaats (Marapgesprek, inzet audit). Deze scholen krijgen op basis van eerdere bevindingen door het bestuur een uitnodiging voor een voortgangsgesprek 6 weken na het eerste gesprek. Scholen die het voldoende en bewezen goed doen, en door inzet van de kwaliteitsinstrumenten zelfevaluatie en collegiale visitatie de kwaliteit voldoende inzichtelijk hebben gemaakt, krijgen meer ruimte voor zelfsturing en daarmee meer eigen verantwoordelijkheid en volgen de opgestelde jaarplanning. De schoolleiding kan ook zelf om een kwaliteitsgesprek vragen bij het bestuur of de kwaliteitsmedewerker.

De werkwijze Marap en de planning kwaliteitszorgcyclus staat beschreven in *'Werkwijzer en planning kwaliteitsontwikkeling en verantwoording'*.

#### **Bijlagen**

- Placemat PDCA Kwaliteitsmanagement Stichting Prisma Almere
- Werkwijzer en planning kwaliteitsontwikkeling en verantwoording
- Jaarplanning activiteiten kwaliteitszorg
- Placemat SBP 2015-2019
- Placemat *Wij zijn Prisma!*
- Format jaarplan/Marap
- Schrijfwijzer Marap
- Leren door te onderzoeken, oktober 2014

**Versie maart 2018**