



Regie op kwaliteit

Van micro naar macro

Kwaliteitszorg dat zijn wij!

MT	09-05-2019
GMR	11-06-2019
RvT	17-06-2019
CvB	18-06-2019

Aanleiding/Inleiding

De sterkte/zwakte analyse van bestuur (2017) en het vierjaarlijks onderzoek van de onderwijsinspectie (2018) wijzen uit dat het noodzakelijk is om de kwaliteitszorg en -cultuur binnen de stichting te versterken en te verduidelijken op het niveau van RvT/bestuur tot op groepsniveau van de scholen.

Stichting Best Onderwijs wil duidelijk en met draagvlak bepalen hoe ze regisseert op de goede kwaliteit van het beoogde hoogwaardige onderwijs zoals in de missie beschreven.

Doel: vaststellen van een gedragen systematiek om regie en sturing te hebben op onze kwaliteit van bestuur tot leerling (zie: Ontwikkelagenda 2018-2020). Dit doel wordt gerealiseerd voor juni 2019. Een Leergemeenschap (PLG) van directeuren is beleidsvoorbereidend.

Het MT besluit over het voorgestelde beleid van de PLG.

In de leergroep hanteren we het model Regie op kwaliteit (2018) van de PO Raad. Hier worden de volgende onderdelen onderscheiden. Deze worden voor de indeling van dit document gebruikt:

- Hoofdstuk 1. Hoe definiëren we kwaliteit?
- Hoofdstuk 2. Hoe hebben we zicht op de kwaliteit?
- Hoofdstuk 3. Hoe werken we aan de onderwijskwaliteit?
- Hoofdstuk 4. Hoe verantwoorden we ons over de onderwijskwaliteit?

1. Definiëren van onderwijskwaliteit

Uitgaande van de volgende missie/visie.....

Bieden van kwalitatief hoogwaardig onderwijs aan zoveel mogelijk kinderen in de gemeente Best. Dat wat we bieden aan onze kinderen is betekenisvol, in dienst van het onderwijs en bevorderend voor de persoonlijke groei van het kind.

In de snel veranderende wereld, waarin complexiteit en onzekerheid toenemen, is het zaak dat leerlingen zich breed ontwikkelen. Dat vraagt om inspirerend en eigentijds onderwijs, waarin kinderen hun eigen wijsheid versterken, duurzame en respectvolle keuzes maken, zelfverantwoordelijk leren en samenwerken, bewust zijn van hun kwaliteiten en die op een ondernemende manier presenteren en ontplooiën. Eigentijds onderwijs biedt kinderen de juiste houding, kennis en vaardigheden om te blijven leren en ontwikkelen. Het is gestoeld op een klimaat van veiligheid, structuur en rust, met de leerkracht als spil. Wat we belangrijk vinden op school, stimuleren we ook in de samenwerking met ouders en partners in de wijken. Eigentijds onderwijs krijgt de vorm en inhoud die past bij het karakter van de school. Eigentijds onderwijs is innovatief en vergroot eigenaarschap, betrokkenheid en digitale geletterdheid van leerlingen.

Onze pijlers

1. We hebben aandacht voor de totale ontwikkeling van ieder kind.
2. Onze scholen bieden ieder kind de ruimte om op eigen wijze tot ontplooiing te komen en leggen zo de basis voor een gelukkige en betekenisvolle bijdrage in de samenleving en een leven lang leren.
3. We zijn een lerende organisatie en bieden op onze scholen een veilige leer- en werkomgeving.

En onze gezamenlijke waarden....

- **Ondernemerschap**

Ondernemerschap is een proces dat resulteert in creativiteit, innovatie en groei. Ondernemendheid is het vermogen van een individu om ideeën om te zetten in actie (World Economic Forum, 2011).

- **Zelfsturing**

Een eigen koers kiezen en weten te realiseren, rekening houdend met de eigen sterke en zwakke kanten, interesses, waarden en ambities. Het is het vermogen om betekenis en richting te geven aan het eigen voelen, denken en handelen. Zelfsturing staat daarmee aan het begin van alle leren en ontwikkelen (Lagerweij & Lagerweij-Voogt, 2004).

- **Samenwerking**

Samenwerking wordt aangegaan als een persoon, groep of organisatie iets bezit dat van waarde is voor een andere partij, terwijl de laatste iets kan bieden dat de eerstgenoemde waardeert'.

Bij dit 'gemeenschappelijk werken aan eenzelfde taak' kan het proces gezien worden als: 'een middel om met verenigde krachten, gemeenschappelijk aan dezelfde taak werkend, het werk tot stand te brengen dat nodig is om een bepaald doel of resultaat te bereiken' (Schruijer, Smetsers; Universiteit Utrecht 'Verandering en management 18 juli 2014).

- **Inspiratie**

Inspiratie is een mentale toestand die ontstaat in reactie op 'iets van buitenaf' en wordt gekenmerkt door het zien van mogelijkheden, buiten het gangbare, en het overbrengen van motivatie. Inspiratie is een krachtige driver die richting geeft en is verbonden met creativiteit en innovatie (Thrash & Elliott, 2003).

- **Verantwoordelijk**

Verantwoordelijk (in het Engels 'accountability'): de goede dingen goed doen. Het gaat om een houding, een voortdurend zelfkritisch lerend vermogen waarmee je onderzoek doet naar de juiste beslissingen. Leerlingen en medewerkers van Best Onderwijs meten en vragen of de juiste resultaten worden bereikt. Ze hebben positie binnen de projecten en bij het management. Ze hebben plezier én lef. Ze bewegen zich intern en extern in relevante netwerken. Ze zijn verantwoordelijk.

Definiëren we de kwaliteitscultuur voor Stichting Best Onderwijs als volgt.....

Het nieuwe inspectiekader noemt twee woorden binnen de kwaliteitsonderzoeken die blijk geven van nieuw inzicht: "ambitie" en "kwaliteitscultuur". Een school of stichting zonder ambitie is per definitie kwetsbaar. In kwaliteitszorg gaat het vaak meer om vinken dan om vonken. Stichting Best Onderwijs kiest voor een bepalende cultuur.

Kenmerken van een onderwijsorganisatie gericht op kwaliteitscultuur:

- het eigenaarschap ligt bij de onderwijsprofessionals;
- uitgangspunt is het werken vanuit "succes zichtbaar maken."

Kwaliteit begint met ambitie. Het gezamenlijke verlangen om een bepaalde kwaliteit neer te zetten. Werken vanuit ambitie voorkomt middelmatigheid. Duurzaam sterke school (en netwerk) worden met eigentijds hoogwaardig onderwijs, begint met een krachtige collectieve ambitie.

Kwaliteit gaat vervolgens om hoe je erin slaagt die ambitie waar te maken. Kwaliteit moet geen toeval zijn. Je moet er voor zorgen. Dat is dus waar kwaliteitszorg zich op richt: zorgen dat ambitie werkelijkheid wordt. "Succes zichtbaar maken". Dat succes gaat om de ontwikkeling van leerlingen, medewerkers en de organisatie.

Door kwaliteitszorg in te richten vanuit dat perspectief, succes zichtbaar maken, halen we kwaliteitszorg uit de sfeer van 'voldoen' en 'vinken'. Dan draagt kwaliteitszorg bij aan een cultuur van willen weten en 'vonken'. Leiding geven aan kwaliteitszorg die zo functioneert, vraagt bewust leren. Als leidinggevende ben je hierin bepalend.

Het gaat binnen stichting Best Onderwijs meer om manieren dan om papieren:

- Kwaliteitszorg, dat zijn wij!
- Werken vanuit willen weten in plaats vanuit willen voldoen.
- Bewust met je team op zoek gaan naar deugdelijke data.
- Data gebruiken om te bouwen aan een reflectieve cultuur.
- Schoolontwikkeling en persoonlijke groei expliciet verbinden.
- Snelle feedback inzetten om teamleren te versterken.
- Merkbaar en zichtbaar voor belanghebbenden.

Met de volgende ambities op stichtingsniveau zoals vastgesteld in de ontwikkelagenda 2018-2020:

1. Elke school voldoet aan de basiskwaliteit zoals beschreven in het Onderzoekskader 2017 door de onderwijsinspectie.
2. De inspectie beoordeelt de stichting en zijn scholen minstens met een voldoende basiskwaliteit.
3. Kwalificatie: 100% van onze leerlingen behalen het fundamenteel niveau (1F) bij taal en rekenen.
4. Kwalificatie: Iedere school bepaalt op de onderdelen van taal en rekenen zijn percentage streefniveau (1S) binnen de referentieniveaus:

Taalverzorging

Huidige situatie

	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
St. Antonius	70,7%	80%	85%	90%	95%
Heydonck	51%	61%	65%	X	X
Kiezel	63,7%	65%	X	X	X
Klimboom	59,3%	65%	70%	75%	75%
Paersacker ¹	48%	50%	X	X	X
Platijn	43,7%	50%	60%	65%	65%
Zevensprong	55,3%	60%	65%	70%	75%

Lezen

	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
St. Antonius	80,7%	80%	85%	90%	95%
Heydonck	70,6%	75%	75%	X	X
Kiezel	82,3%	82,3% of hoger	X	X	X
Klimboom	89,3%	94%	95%	95%	95%
Paersacker	75%	75%	X	X	X
Platijn ²	65%	65%	X	X	X
Zevensprong	73,3%	80%	85%	90%	90%

¹ Paersacker heeft ervoor gekozen om eerst te focussen op 100% 1F. De ambities voor het komend jaar zijn gericht op het behouden van de percentages van het afgelopen jaar.

² Platijn heeft ervoor gekozen om zich in eerste instantie te richten op de ambities van Taalverzorging en Rekenen. Het streven bij Lezen ligt voor het komend jaar op het behouden van het percentage van afgelopen jaar.

Rekenen

	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
St. Antonius	52,7%	60%	65%	70%	75%
Heydonck	50,3%	57%	65%	X	X
Kiezel	54%	65%	X	X	X
Klimboom	50,7%	55%	60%	65%	70%
Paersacker	35,7%	35%	X	X	X
Platijn	44,4%	50%	60%	65%	65%
Zevensprong	41,4%	55%	60%	65%	75%

5. Socialisatie: Onze leerlingen scoren **meer dan gemiddeld** op de monitor digitale vaardigheden voor het primair onderwijs (toets in ontwikkeling).
6. Persoonsvorming: 100% of meer van onze leerlingen van de groepen 6, 7 en 8 voelen zich fysiek- en sociaal veilig, zo blijkt na invullen van de sociale monitor door die leerlingen.

2. Hoe hebben we zicht op de kwaliteit?

Inleiding

Zicht hebben op de kwaliteit vanuit de eerder beschreven kwaliteitscultuur gaat over drie niveaus binnen de stichting:

1. bestuursniveau;
2. schoolniveau;
3. groepsniveau;

En op alle niveaus gaat het over eigenaarschap van de professional en successen zichtbaar maken.

Op schoolniveau en groepsniveau wordt de professionele ruimte gerespecteerd om daar een eigen kleur aan te geven en wordt een en ander beschreven in het schoolplan en uitgevoerd met de stichtingsafspraken in gedachten.

De vragen waar we gezamenlijk een antwoord op geven:

- Hoe krijgt het bestuur van de stichting, en daarmee de Raad van Toezicht, zicht op de kwaliteit en schoolontwikkeling van de scholen?
- Wat is van de school en van de leraar en waar monitort het bestuur dan op?
- Wie profiteert van 'meekijken in de keuken'.
- Wie leert van anderen en levert als kritische vriend een bijdrage in de schoolontwikkeling?
- En waar kijken we dan naar als het over onderwijskwaliteit gaat? Welke inhoud hanteren we?

Deze vragen verdienen een antwoord zodat er zelfanalyse, feedback en dialoog (verticale – en horizontale verantwoording) plaatsvindt. Leerkrachten aan directeur, directeur aan MR en CvB, College van Bestuur aan GMR, Raad van Toezicht en onderwijsinspectie. En uiteraard wederzijds.

Op alle niveaus wordt er gewerkt aan een continue verbetering. Een weergave van deze PDCA-cyclus mag in dit document niet ontbreken:



1. Bestuursniveau: werkwijzen en instrumenten

Schoolbezoek

Elke 6 weken gaat het bestuur in gesprek met de directeur. Het karakter van het gesprek is te duiden als informierend en adviserend voor zowel directie als bestuur. De inhoud is divers en raakt strategie, tactisch en operationeel niveau vanuit de actualiteit, klachten of casuïstiek.

Kwaliteitsbezoek

Twee keer per jaar vindt een kwaliteitsbezoek plaats op een school, geïnitieerd en uitgevoerd door het Bestuur.

Het bezoek in **maart/april** betreft een dagdeel en start bij de aangeleverde informatie van de school en schoolleiding:

1. jaarverslag – doelen, effecten en resultaten;
2. jaarplan (indien aanwezig) – ambities, schoolontwikkeling;
3. schoolplan – doelen v.h. onderwijs en opbouw v.h. aanbod én ambitieniveau;
4. koersplan en ontwikkelagenda van de stichting;
5. schoolgids;
6. klachten en signalen;
7. resultaten en trendanalyses.

Het CvB gaat in gesprek met de directeur en daarnaast bijvoorbeeld MT, ouders, leerlingen van de school met als doel om met elkaar 'de volgende stap' te zetten passend binnen de schoolontwikkeling of professionalisering van de directeur.

Centrale vragen hierbij zijn:

- Wanneer zijn we tevreden over onze kwaliteit?
- Hoe beoordeelt de directeur de resultaten van de school?
- Hoe sturen de scholen op kwaliteit en strategische ambitie?
- Hoe is de relatie met de bovenschoolse ambities en strategie?
- Hoe komen (jaar)plannen tot stand en zijn de processen ingericht om draagkracht, eigenaarschap en betrokkenheid op de ambities te stimuleren?
- Hoe is de kwaliteit van de samenwerking met ouders en educatieve partners?

Het bezoek in **november** betreft een dag en gaat uit van een zelfevaluatie middels een auditteam. Het eigenaarschap ligt bij de school om successen zichtbaar te maken of kritische reflectie te vragen. Het auditteam (kwaliteitsteam) wordt specifiek uitgenodigd om naar de door de school zelf aangemerkte themagebieden te kijken. Voor de themagebieden wordt de indeling van het toezichtkader van de onderwijsinspectie gehanteerd. Hierbij richten we ons vooral op de mogelijke ambities van de school.

De vijf kwaliteitsgebieden (vgl. waarderingskader inspectie van het onderwijs; www.onderwijsinspectie.nl) zoals beschreven in het Toezichtkader en de basisondersteuning vanuit SWV zijn richtinggevend.

De resultaten van deze audit worden gepresenteerd aan de schoolleiding.

Het auditteam bestaat uit de voorzitter van het CvB, een collega-directeur en een derde interne of externe professional naar gelang de vraag van de school.

Uitgangspunt bij de kwaliteitsbezoeken is dat we een lerende evaluatie willen met zicht op de huidige en gewenste situatie:

- leren van elkaar;
- halen en brengen;
- inspiratie geven;
- geen vinken maar vonken.

De opzet is als volgt:

- De ontvangende school formuleert haar ambitie en geeft daarbij haar leer of ontwikkelvragen aan vanuit de zelfevaluatie/ jaarverslag.
 - o Waar ben je trots op? Waar schuurt het? Waar wil je advies op? Welke leervragen heeft de school?
- Op basis van de aangeboden formulering wordt een bezoek ingericht: Wie komen er op bezoek, voeren het kwaliteitsbezoek uit?
- Het bezoek wordt afgesloten met een gemeenschappelijk gesprek waarin de bevindingen van het bezoek worden geformuleerd. Er wordt een verslag gemaakt van de bevindingen van de audit door de ontvangende school en de hieruit vloeiende acties.

Instrumenten

Om zicht te hebben op de kwaliteit wordt een betrouwbare en valide set van instrumenten en werkwijzen ingezet op zowel school- als stichtingsniveau:

Onderwijsproces	<ul style="list-style-type: none"> - Leerlingvolgsysteem ParnasSys - Bovenschools Toetsprotocol (vastgesteld in 2018) - Systeem voor observatie en registratie voor 0 tot 6-jarigen binnen IKC - Klassenbezoeken – vastgesteld voor in ieder geval twee keer per kalenderjaar door directeur - Format basisondersteuning en Schoolondersteuningsprofiel - Gesprekkencyclus
Schoolklimaat	<ul style="list-style-type: none"> - Gestandaardiseerde vragenlijsten voor ouders en personeel met een landelijke benchmark. <ul style="list-style-type: none"> o Leerlingenpeiling: jaarlijks en op groepsniveau zichtbaar o Ouderpeiling: tweejaarlijks o Personeelspeiling: minstens twee jaarlijks - Veiligheidsmonitor: gecertificeerd en jaarlijks voor de groepen 6,7 en 8.
Schoolresultaten Vastgestelde referentieniveaus	<ul style="list-style-type: none"> - Monitor digitale vaardigheden (in ontwikkeling) - Terugkoppeling VO of doorstroom
Kwaliteitszorg en ambities	<ul style="list-style-type: none"> - Jaarverslag (jaarlijkse zelfanalyse) - Jaarplan (strategische planning) - Schoolgids
Financieel beheer	<ul style="list-style-type: none"> - meerjarenbegroting - Jaarrekening/accountantscontrole

2. Schoolniveau: instrumenten en werkwijzen

Het is aan de school zelf om met medewerkers, ouders en partners een ambitieuze en integrale kwaliteitscultuur neer te zetten. De richtinggevende kaders zijn de missie/visie, de kernwaarden, het koersplan en dit beleidsdocument. Een en ander is in samenhang vastgelegd in het schoolplan.

Ook op schoolniveau gelden de volgende richtinggevende uitspraken:

- kwaliteitszorg, dat zijn wij!
- Werken vanuit willen weten in plaats vanuit willen voldoen.
- Bewust met je team op zoek gaan naar deugdelijke data.
- Data gebruiken om te bouwen aan een reflectieve cultuur.
- Schoolontwikkeling en persoonlijke groei expliciet verbinden.
- Snelle feedback inzetten om teamleren te versterken.
- Merkbaar en zichtbaar voor belanghebbenden.

3. Groepsniveau: instrumenten en werkwijzen

Ook dit item wordt op schoolniveau beschreven en uitgevoerd.

Kenmerken van een unit of groep met betrekking tot kwaliteitscultuur:

- De regie op onderwijskwaliteit ligt bij de onderwijsprofessionals en leerlingen.
- Uitgangspunt is het werken vanuit "succes zichtbaar maken."

3. Hoe werken we aan kwaliteit?

Inleiding

Nu we bovenschools een en ander hebben beschreven in dit document, zou het te specifiek worden om hier uitvoerig het werken aan kwaliteit vast te leggen.

Het is nu verder aan de school, de leraar en de leerling om hier inhoud aan te geven en kwalitatief hoogwaardig onderwijs te verzorgen.

Een en ander is beschreven in de schoolplannen van de scholen en zullen kwalitatief een verbeteringslag krijgen met eigen aspecten van kwaliteit. Dit zal te herkennen zijn in de plannen vanaf 2020 met het toekomstige koersplan 2020-2024 en dit document als onderlegger.

De kwaliteitscultuur verandert naar meer regie voor leerlingen, en meer zelfsturing door leerkrachten zoals de strategische ambities ons richting geven.

Het werken aan kwaliteit wordt geborgd door een aantal werkwijzen en afspraken.

Bijvoorbeeld:

- Actieve dialoog met leerlingenraad, MR, GMR en RVT.
- Gesprekkencyclus.
- Mentorgesprekken met leerlingen.
- Klassenbezoeken.
- Jaarlijkse schoolfoto's of jaarverslagen (indeling vanuit INK of onderzoekskader 2017)
- Ambitieuze doelen zoals beschreven in de ontwikkelagenda.
- Kwaliteitsbezoeken, strategiegesprekken en schoolbezoeken.
- Schoolbezoeken door RVT.
- Het samen bouwen aan kwaliteit in (bovenschoolse) professionele leergemeenschappen (PLG).
- Meerjaren Onderhoudsplanung voor kwalitatief goede huisvesting.
- Lokaal Educatieve Agenda (LEA).
- Ondersteuningsplan Passend Onderwijs PO Eindhoven, Best en Son en Breugel.
- Integraal Huisvestingsplan 2018-2022 met gemeente als partner.
- Samenwerkingsovereenkomsten Integrale Kindcentra.
- Meerjaren strategisch financiële planning.

4. Hoe verantwoordend we ons over de onderwijskwaliteit?

Inleiding

We citeren het onderzoekskader 2017 van de onderwijsinspectie, omdat dat ons het kader geeft voor basiskwaliteit en eigen aspecten van kwaliteit.

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. Het bestuur en de scholen hebben tegenspraak georganiseerd in de vorm van (G)MR, RvT en leerlingraden. Dit gebeurt in ieder geval door de ouders, personeel en leerlingen te betrekken bij beleids- en besluitvorming.

Het bestuur en de scholen brengen minimaal jaarlijks verslag uit over haar doelen en de resultaten die zij behaalt. Zij doen dit op toegankelijke wijze en publiceren dit op hun website.

Het bestuur verantwoordt zich aan de intern toezichthouder. Het bestuur en de scholen verantwoorden zich aan de overheid en belanghebbenden.

Het bestuur en de scholen voeren een actieve dialoog met de RvT, (G)MR, gemeentelijk bestuur en educatieve partners over ambities en resultaten.

Een actieve dialoog betekent voor ons ook actief 'de bestelling ophalen' bij de ander, oftewel *'upward performance'*.

Dit geldt voor het bestuur naar de Raad van Toezicht en de GMR.

Wat wil de RvT/GMR weten om vertrouwen in het kwaliteitsmanagement te houden?

Welke informatie doet er toe?

De Raad van Toezicht raadpleegt onafhankelijk verschillende bronnen om zicht te krijgen op de kwaliteit en de beleidsuitvoering van het College van Bestuur:

- Een jaarlijks gesprek met de GMR.
- Twee schoolbezoeken per jaar.
- Een bilateraal overleg met het College van Bestuur rondom de vergaderagenda, het schoolbezoek, de jaarrekening en de meerjarenbegroting.
- Een zestal vergaderingen tussen RvT en CvB.

Een actieve dialoog kenmerkt zich binnen de stichting Best Onderwijs door een constructieve attitude en het accepteren van eigenstandige verantwoordelijkheden en bevoegdheden. We gaan respectvol om met vragen om uitleg en informatie.