



# 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
Bijstelling	28-10-2019
Bijstelling	22-01-2020
Bijstelling	30-09-2021 MT



## **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).

We hanteren het model Regie op kwaliteit (2018) van de PO Raad. Hier worden de volgende onderdelen onderscheiden, die voor de indeling van dit document worden 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 opdracht

***Met goed onderwijs leggen wij voor kinderen in Best de basis voor een gelukkige, gezonde en kansrijke toekomst.***

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 ontplooien.

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....



## Zelfsturing

talenten, werk aan je doorzettingsvermogen en haal het beste uit jezelf.



**Verantwoordelijkheid**



**Samenwerking**



**Inspiratie**



**Ondernemerschap**



## **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:

### Lezen

	Ambitie 2018-2019	Score 2018-2019	Ambitie 2020-2021	Ambitie 2021-2022
St. Antonius	80%	91%	85%	85%
BR!CKS	75%	68%	70%	X
Heydonck <sup>[1]</sup>	75%	88%	80%	X
Kiezel	82,3% of hoger	85%	85%	85%
Klimboom	94%	79%	95%	95%
Platijn <sup>[2]</sup>	65%	67%	66%	66%
Zevensprong <sup>[3]</sup>	80%	85%	85%	90%

### Rekenen

	Ambitie 2018-2019	Score 2018-2019	Ambitie 2020-2021	Ambitie 2021-2022
St. Antonius	60%	60%	67,5%	75%
BR!CKS	35%	32%	41,5% (op de signaleringswaarde)	X
Heydonck	57%	57%	65%	X
Kiezel	65%	53%	67,5%	70%
Klimboom	55%	56%	65%	70%
Platijn	50%	53%	56%	58%
Zevensprong	55%	50%	60%	65%

### Taalverzorging

	Ambitie 2018-2019	Score 2018-2019	Ambitie 2020-2021	Ambitie 2021-2022
St. Antonius	80%	76%	67,5%	70%
BR!CKS	50%	26%	50%	X

Heydonck	61%	57%	65%	X
Kiezel	65%	52%	67,5%	70%
Klimboom	65%	65%	75%	75%
Platijn	50%	33%	45,5%	50%
Zevensprong	60%	65%	65%	70%

<sup>1</sup> De Heydonck wil na de M-toetsen in maart 2021 met het team ambitieuze doelen op 1S niveau stellen. Dit betekent dus dat de ambities mogelijk bijgesteld worden.

<sup>2</sup> Platijn heeft ambities tot en met schooljaar 2022-2023 benoemd en onderbouwd.

<sup>3</sup> De Zevensprong heeft ambities tot en met schooljaar 2022-2023 benoemd.

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**

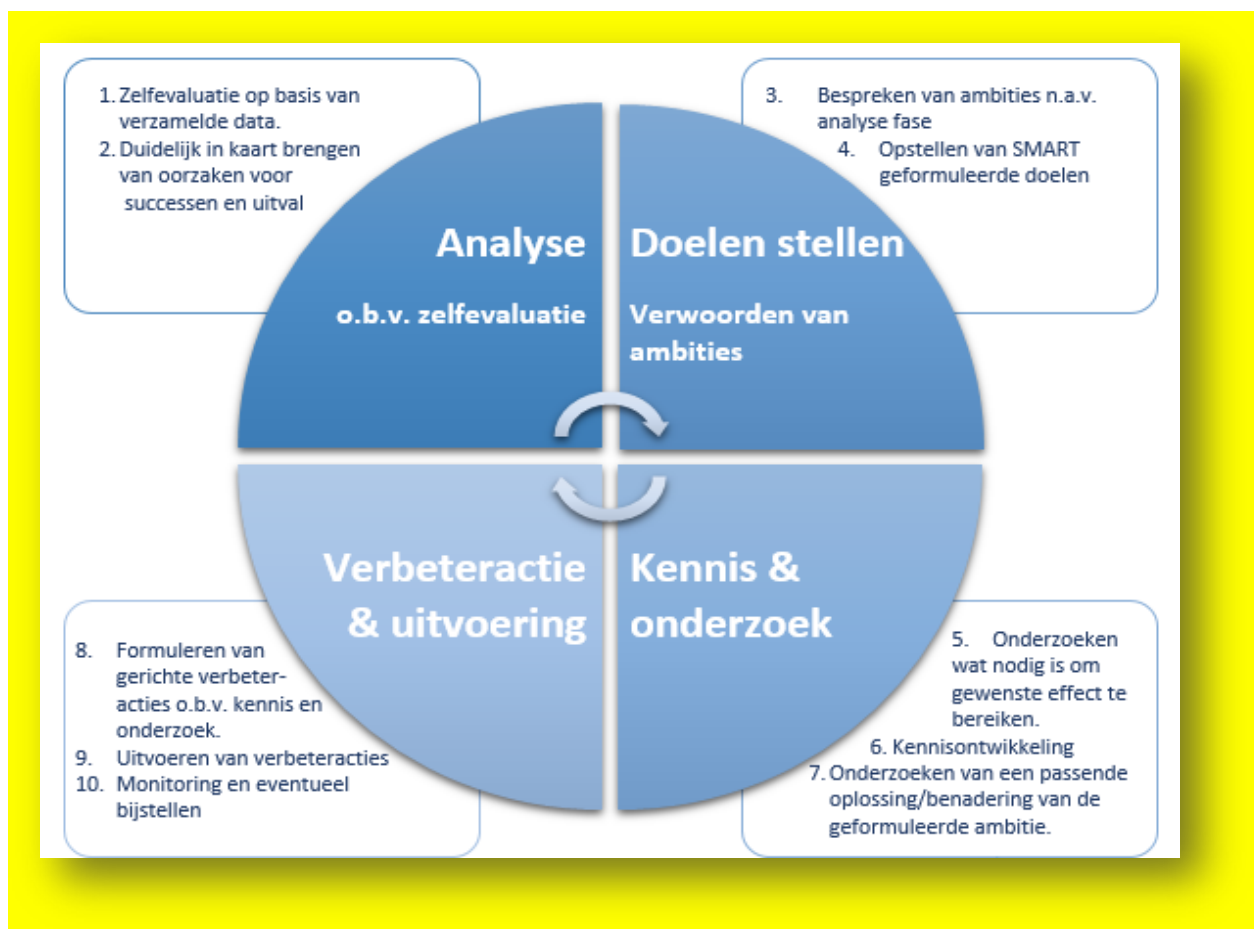
Zicht hebben op de kwaliteit vanuit de eerder beschreven kwaliteitscultuur gaat over drie niveaus binnen de stichting:

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.

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





## **1. Bestuursniveau: werkwijzen en instrumenten**

### Werkbezoek

Elke 8 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 van tevoren vastgestelde thema's, de actualiteit, klachten of casuïstiek. Tevens worden hier de focusvragen besproken ten behoeve van een aanstaande audit.

### Ambitiesgesprek

Elk jaar in januari/februari vindt een zogeheten ambitiegesprek plaats tussen school en bestuur. Het doel hiervan is de resultaten te monitoren en de ambities hieromtrent te evalueren en eventueel bij te stellen. Het betreft vooral de cognitieve resultaten op fundamenteel niveau, het streefniveau, de eindtoets en de uitslag van de veiligheidsmonitor: sociale veiligheid, welbevinden en betrokkenheid.

### Kwaliteitsbezoek

Twee keer per jaar vindt een kwaliteitsbezoek plaats op een school, geïnitieerd en uitgevoerd door het Bestuur. Het doel van de bezoeken is de staat van het onderwijs in Best te onderzoeken. Het betreft nadrukkelijk geen beoordeling.

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. Interne audit

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. Het CvB legt per school twee klassenbezoeken af. De focus ligt hierbij op de strategische thema's van de stichting: goed onderwijs en digitale geletterdheid.

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 bovenscholse ambities en strategie?

Hoe is de kwaliteit van de samenwerking met ouders en educatieve partners?

### Audit

- Het bezoek in **november/december** 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. Bij geconstateerd risico vanuit documenten en/of voorbespreking is een extra standaard of focus van het auditteam mogelijk noodzakelijk: vooral als het beter moet.

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

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

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](http://www.onderwijsinspectie.nl)) zoals beschreven in het Onderzoekskader Inspectie voor het Onderwijs (2021) en de basisondersteuning vanuit SWV zijn richtinggevend.

### *Werkwijze*

Het auditteam bestaat uit een collega-directeur en een tweede en eventueel interne of externe professional naar gelang de vraag van de school.

Groepsbezoeken vinden altijd plaats en worden uitgevoerd door de bezoekende directeur en 'derde' auditor. Er worden 'hele' lessen bekeken. Hierbij wordt de gestandaardiseerde kijkwijzer COEL (zie format) ingezet. Ter verwerking wordt de COEL jaarlijks naar het CED gestuurd om zodoende een geanonimiseerd overzicht te verkrijgen ten behoeve van de schoolontwikkeling.

Tijdens deze audit worden tevens leraren, ouders en leerlingen bevroegd. De vorm voor deze interviews wordt vrijgelaten.

De directeur is hoofdauditor en schrijft een Rapport van Bevindingen (zie format), wat allereerst door de andere auditors wordt tegen-gelezen. Met die feedback volgt een bespreking met de directeur om uiteindelijk gemeenschappelijk met het team na te bespreken.

De opzet is als volgt:

- De ontvangende school maakt een keuze vanuit het toezichtkader van de inspectie om op ge-audit te worden. Het betreft altijd een resultaatgebied

van onderwijsproces (OP) en altijd een gebied van kwaliteitszorg en ambitie (KA). De ambities uit het Koersplan of schoolplan vallen onder het resultaatgebied KA.

- Waar ben je trots op? Waar schuurt het? Waar wil je advies op? Welke leervragen heeft de school?

De ontvangende directeur vult hiervoor het schoolportret (hfdst. 2 en 3 uit het format) in.

- De school stuurt ter informatie het schoolplan, het jaarplan, het laatste jaarverslag en een recent (2 jaar) inspectieverslag naar het auditteam.
- Op basis van de aangeboden formulering wordt een bezoek ingericht: Wie komen er op bezoek, voeren het kwaliteitsbezoek uit? Auditteam en de ontvangende school stellen samen een passend programma op in een voorbereidingsgesprek.
- De directie (het MT) ontvangt na afloop direct de feedback van het auditteam.
- Het bezoek wordt afgesloten met een gemeenschappelijk gesprek waarin de bevindingen van het bezoek worden geformuleerd. Er wordt een rapport gemaakt van de bevindingen van de audit door de ontvangende school. Als het CvB het rapport van bevindingen ontvangt, is het definitief.

### 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 (OP)

- Leerlingvolgsysteem ParnasSys
- Bovenschools Toetsprotocol (vastgesteld in 2018)
- CED-Groep Observatielijst Effectief Leerkrachtgedrag (COEL)
- 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
- Leuvense Betrokkenheidsschaal (nog in te voeren)

### Veiligheid en Schoolklimaat (VS)

- Gestandaardiseerde vragenlijsten voor ouders en personeel met een landelijke benchmark.

- Leerlingenpeiling: jaarlijks en op groepsniveau zichtbaar
    - Ouderpeiling: tweejaarlijks
    - Personeelspeiling: minstens twee jaarlijks
  - Veiligheidsmonitor: gecertificeerd en jaarlijks voor de groepen 6,7 en 8.
- Onderwijsresultaten (OR)
- Vastgestelde referentieniveaus
  - Monitor digitale vaardigheden (in ontwikkeling)
  - Terugkoppeling VO of doorstroom
- Sturing, Kwaliteitszorg en ambitie (SKA)
- Koersplan en ontwikkelagenda (visie en doelen bestuur)
  - Jaarverslag (jaarlijkse zelfanalyse)
  - Jaarplan (strategische planning)
  - Schoolgids
- Financieel beheer (FB)
- meerjarenbegroting en jaarrekening

## **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 bovenscholen 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 2021-2025 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.