

‘Samen regie op onderwijskwaliteit’



KWALITEITSBELEID PROTESTANTS CHRISTELIJKE SCHOOLVERENIGING VOORSCHOTEN

Kwaliteitsbeleid 2023 - 2027

Behandeld in directeurenoverleg
d.d.

Instemming GMR d.d.

Vastgesteld door het bestuur d.d.

Bekend gemaakt d.d.

Handtekening:

September 2023

1 Inhoud

1.	Inleiding	3
2.	Samen regie op onderwijskwaliteit	5
3.	Planmatig.....	7
4.	Onderzoeken en evalueren.....	8
5.	Informereren en verantwoorden	14
6.	Kaderregeling gesprekcyclus.....	17
7.	De grenzen van sturen op kwaliteit.....	18
8.	Tot slot.....	19
1.1	<i>Bijlage 1: Opschaling bemoeienis bestuur t.a.v. onderwijskwaliteit</i>	<i>20</i>
1.2	<i>Bijlage 2: Voorbeeld checklist scholen (fundament)</i>	<i>23</i>

1. Inleiding

1.1 Ambitie

Natuurlijk willen de scholen van Protestants Christelijke Schoolvereniging Voorschoten (PCSV) het beste onderwijs van de regio bieden, willen zij goede kwaliteit leveren. In onze missie hebben wij beschreven wat wij met het onderwijs willen bereiken. Als we deze missie realiseren doen wij ons werk goed.

Missie

Het verzorgen van kwalitatief goed onderwijs vanuit een protestants-christelijke levensvisie. Daartoe worden in Voorschoten drie PC basisscholen in stand gehouden, die leerlingen een brede basis geven voor de ontwikkeling tot zelfstandig denkende en handelende mensen met besef van waarden en normen.

De missie van de PCSV geeft vier koersbepalende mission statements:

1. de PCSV staat voor het op een eigentijdse manier werken vanuit het evangelie (levensbeschouwelijke visie);
2. de PCSV is gericht op een open en rechtvaardige samenleving (maatschappelijke visie);
3. de PCSV streeft naar welbevinden, acceptatie en persoonlijke groei (pedagogische visie);
4. de PCSV wil zijn een professionele en lerende organisatie (onderwijskundig en organisatorische visie).

In het onderwijs is het vooral de leerkracht die de meest directe invloed heeft op de kwaliteit van het onderwijs. Gemotiveerde en goed opgeleide leerkrachten zijn de basis van de organisatie. Directies, directeur-bestuurder, GMR en de Raad van Toezicht doen ieder vanuit de eigen positie hun werk ten dienste van het primaire proces.

1.2 Wat wij verstaan onder goed onderwijs

Goed onderwijs is volgens ons meer dan dat wat de deugdelijkheidseisen ons voorschrijven. De onderwijskundige visie op de PCSV-scholen is onder meer dat kinderen in hun kracht worden gezet. Zij kunnen zich ontwikkelen vanuit hun talenten met een positief zelfbeeld en met vertrouwen in zichzelf en in elkaar.

Dit betekent voor ons dat:

- we ernaar streven om thematisch en/of projectmatig onderwijs in te zetten om te werken aan de kernvaardigheden die kinderen nodig hebben, om samenhang te brengen in de verschillende vakgebieden;
- we bij de beoordeling van leerlingen niet alleen naar cijfers kijken (summatief toetsen), maar we vormen van beoordeling inzetten die gericht zijn op het verbeteren van het leerproces van leerlingen (normatief toetsen).
- het onderwijs vanuit het jaarstofklassensysteem is ingericht, maar waar nodig gepersonaliseerd en leerlingen kunnen werken met individuele leerlijnen;

Maar hoe meten we of onze ambitie realiseren en wanneer zijn we tevreden over de kwaliteit? De missie hebben we uitgewerkt in bestuurlijke ambities die in schoolplannen schoolspecifiek gemaakt worden. Concrete, meetbare doelen nemen we op in jaarplannen en beleidsplannen. We hebben hoge verwachtingen en stellen ambitieuze doch realistische normen op voor onszelf. Vervolgens verzamelen we kengetallen en analyseren we data om te onderzoeken of we voldoen aan de door ons zelf gestelde normen en of de doelen bereikt worden. Tevreden zijn we als leerlingen, ouders, medewerkers, leidinggevend en de inspectie van mening zijn dat het goed is. Tevreden zijn we ook als we de doelen bereiken en voldoen aan normen die we onszelf vooraf hebben gesteld.

Onderzoek is het centrale begrip bij het vaststellen of we kwaliteit leveren. Het totaal van de onderzoeksresultaten vertelt ons of we kwaliteit leveren. Het bepalen van de kwaliteit is geen eenmalig iets, maar een doorlopend proces. Het systeem van kwaliteitszorg dat hieraan bijdraagt wordt beschreven in de notitie.

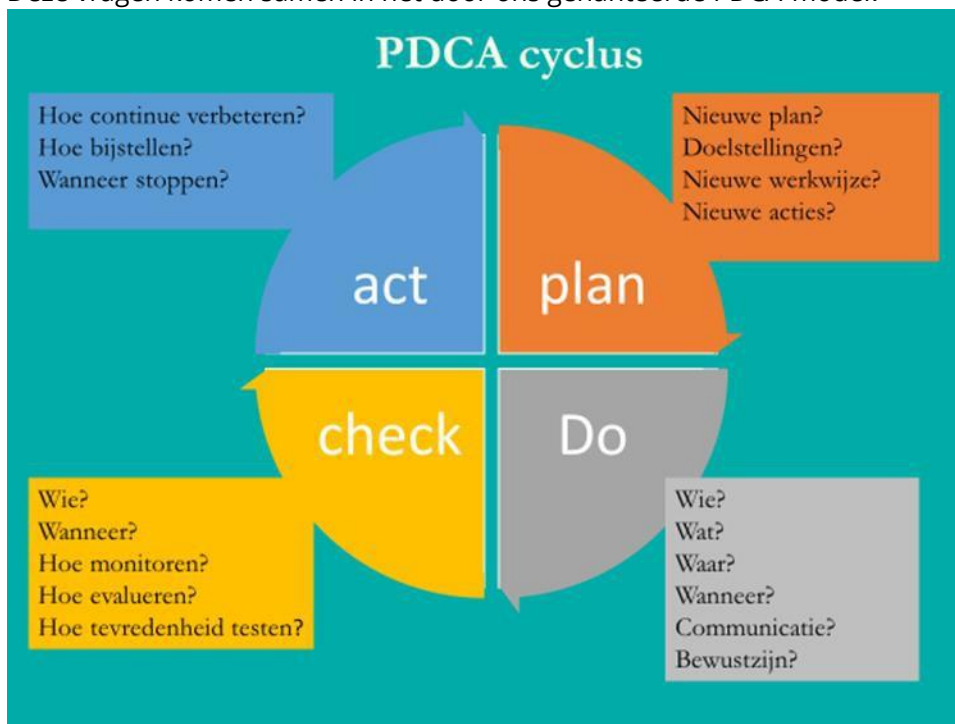
2. Samen regie op onderwijskwaliteit

Kwaliteitszorg betekent niets anders dan zorg voor de kwaliteit van het onderwijs dat onze medewerkers aan de leerlingen bieden. Op alle niveaus in de organisatie dragen mensen hun steentje daaraan bij, door zich af te vragen: wat kan ik doen om het leren van de leerlingen te optimaliseren? In samenwerking met collega's vragen we ons af: 'Bereiken we de doelen die we willen bereiken?' Hiervoor is het nodig om het beleid, processen en producten op het gebied van onderwijs, personeel, huisvesting en financiën goed te bewaken en te beoordelen. Samen regie voeren op onderwijskwaliteit.

In de kern is kwaliteitszorg te herleiden tot vijf eenvoudige vragen:

1. Doen we de goede dingen? (definitie)
2. Doen we die dingen ook goed? (bepaling)
3. Hoe weten we dat? (verantwoording)
4. Vinden anderen dat ook? (externe legitimering)
5. Wat doen we met die wetenschap? (consolidering of verbetering)

Deze vragen komen samen in het door ons gehanteerde PDCA-model:



Plan: omschrijven van de huidige situatie, ontwikkelen van beleid, stellen van doelen en plannen van activiteiten om gewenste resultaten te bereiken.

Do: verbetertheorie uitproberen, uitvoeren van plannen en activiteiten.

Check: meten, resultaten bestuderen en nagaan of de afgesproken doelen zijn bereikt.

Act: analyse van de meetgegevens, rapporteren van bevindingen in relatie tot gestelde doelen. Vervolgens bijstellen en nieuw actieplan maken of borgen en consolideren.

Het PDCA-model wordt zowel op bovenschools niveau (jaarplan bestuur, afgeleid van het koersplan) als op schoolniveau (jaarplan afgeleid van het schoolplan) gehanteerd.

Kwaliteitszorg betekent dat we systematisch de 'goede dingen nog beter proberen te doen'. Adequate instrumenten en een heldere plannings- en beleidscyclus zijn hiervoor onontbeerlijk. Alles wat je aan kwaliteitszorg doet, moet opleveren dat het werk er beter van wordt en dus dat de kinderen er uiteindelijk profijt van hebben. Om dit te kunnen bewaken, is de samenhang tussen verenigingsdoelen, schooldoelen en persoonlijke doelen van wezenlijk belang, zo werken we samen en niet voor onszelf.

Werken aan kwaliteit is tweerichtingsverkeer: van de organisatie naar de persoon en van de persoon naar de organisatie. Van het bestuur mag verwacht worden dat zij het personeelsbeleid, het financiële beleid, het huisvestingsbeleid en het organisatiebeleid op orde heeft. Van de directeur mag verwacht worden dat hij/zij uitvoering geeft aan het personeelsbeleid en het onderwijskundig beleid van de school ontwikkelt, stuurt en bewaakt. Van elke werknemer mag verwacht worden dat hij gebruik maakt van de mogelijkheden die geboden worden om het werk zo goed mogelijk te doen.

De directeur als leidinggevende is van grote invloed op het proces van de kwaliteitszorg. Van de directeuren wordt verwacht dat zij kwaliteitszorg voorleven in de school en onlosmakelijk verbinden aan alle ontwikkelingen en activiteiten. De directeur is de spin in het web tussen het beleid van de vereniging, schoolbeleid en de ontwikkeling van teamleden. De directeur is eindverantwoordelijke voor de kwaliteit van de school en het leerrendement van de leerlingen. Het zou echter niet terecht zijn om alle verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het onderwijs alleen bij de directeur neer te leggen. Iedere medewerker levert een bijdrage aan de kwaliteit van de organisatie. Medewerkers van PCSV zijn professionals en van professionals mag veel verwacht worden. Een professionele houding veronderstelt een voortdurend streven naar het nog beter uitvoeren van het eigen werk, in relatie tot de rest van de organisatie. Iedere professional vraagt zich af: wat kan ik doen om de doelen van mijn school te realiseren?

3. Planmatig

3.1 Strategisch beleidsplan

Iedere vier jaar stelt het bestuur een strategisch beleidsplan op waarin op verenigingsniveau ambities en doelen beschreven worden. Het plan is een kader waarbinnen de scholen hun ontwikkeling vormgeven. De ambities komen voort uit analyse van de bestuurlijke organisatie, de scholen, de omgeving en zijn geformuleerd in samenspraak met medewerkers en ouders.

3.2 Schoolplan

Bij de directeur berust de verantwoordelijkheid om de doelen van de stichting door te vertalen in doelen op schoolniveau en wel op een zodanige wijze dat deze doelen passen bij de school. Zo ontstaan strategische doelen op schoolniveau, doelen voor een periode van vier jaren die op hun beurt worden omgezet in operationele doelen in het jaarplan en/of specifieke beleidsplannen. Het wettelijk verplichte schoolplan heeft tot doel de schoolontwikkeling en het verhogen van de kwaliteit van het onderwijs inzichtelijk en goed te organiseren te maken voor alle betrokkenen. Een schoolplan moet voldoen aan wettelijke eisen en wordt, na vaststelling door het bestuur, beschikbaar gesteld aan de inspectie van het onderwijs, die het gebruikt voor het toezicht op de school.

3.3 Schoolondersteuningsprofiel

In het wettelijk verplichte schoolondersteuningsprofiel legt de school ieder jaar vast welke ondersteuning de school kan bieden aan leerlingen met specifieke onderwijsbehoeftes. Ook staat hierin welke ambities de school op dit terrein heeft voor de toekomst. Op basis van het profiel inventariseert de school welke expertise ze nog moet ontwikkelen en wat dat betekent voor de (scholing en toerusting van) leraren. Het samenwerkingsverband stelt het niveau van basisondersteuning vast. Dit is de ondersteuning die alle scholen binnen het samenwerkingsverband kunnen en moeten bieden vanuit eigen middelen.

3.4 Beleidsplannen

Zowel op bestuursniveau als op schoolniveau worden op onderdelen beleidsplannen vastgesteld. Veel van deze plannen komen voort uit het strategisch beleidsplan en schoolplan en zijn een nadere concretisering van de daarin geformuleerde doelen. Voor de school belangrijke beleidsplannen zijn het wettelijk verplichte schoolondersteuningsprofiel, het sociale veiligheidsplan en het beleid op burgerschapsonderwijs.

3.5 Jaarplan

Het jaarplan beschrijft voor bestuur en directies welke activiteiten in het betreffende jaar nodig zijn om de strategische doelen te realiseren, wie verantwoordelijk is en wanneer een activiteit afgerond moet zijn.

3.6 Ontwikkeling leerlingen

De scholen stellen concrete doelen en streefnormen op voor de cognitieve vaardigheden en sociale en maatschappelijke competenties. De school kiest zelf in welk plan deze doelen opgenomen worden.

4. Onderzoeken en evalueren

4.1 Inleiding

Onderzoek en evaluatie vormen het centrale deel in de kwaliteitszorg. Alleen op basis van goed en gedegen onderzoek en evaluatie kan bepaald worden 'wat goed is' en 'of het goede gedaan wordt'. Zoals in hoofdstuk 2 al beschreven is verwachten we van iedere medewerker onderzoek en evaluatie gericht op de kwaliteit van het eigen werk. Van directies verwachten we meer. Schoolleiders onderzoeken en evalueren het onderwijs in de school grondig, zij moeten over goede onderzoeksvaardigheden beschikken. Alle scholen maken voor onderzoek en evaluatie gebruik van het kwaliteitssysteem WMK-PO. Het bestuur verwacht dat de directeuren op grond van de 5 vragen uit hoofdstuk 2 en onderstaande standaarden, de kwaliteit van de school kan presenteren en verantwoorden.

Het onderzoek en de evaluatie hangen we op aan de vijf standaarden die door de inspectie van het onderwijs in het waarderingskader worden gebruikt. Hierdoor voorkomen we dat een inspectiebezoek tot extra werk leidt. Het onderzoek en de evaluatie zijn gericht op de drie elementaire vragen over de betekenis van het onderwijs voor leerlingen: Leren ze genoeg, krijgen ze goed les en zijn ze veilig. Deze vragen geven gezamenlijk de kern van het onderwijs weer zoals de leerling dat ontvangt. De gebieden Kwaliteitszorg en ambitie en Financieel beheer zijn voorwaardelijk voor de onderwijskwaliteit.

- Onderwijsresultaten: leren ze genoeg
- Onderwijsproces: krijgen ze goed les
- Schoonklimaat: zijn ze veilig
- Kwaliteitszorg en ambities
- Financieel beheer

De goede dingen steeds beter doen, lukt alleen maar als beredeneerd gekozen kan worden voor aanpak A of aanpak B. Kennis van de onderwijsbehoefte van de leerlingen staat met stip op de eerste plaats, zonder deze kennis slaat het onderwijs de plank mis. Toch is er meer nodig. Weten wat werkt en wat niet. Wat kunnen anderen je vertellen over je blinde vlekken, die iedereen heeft. Zijn er patronen te herkennen in gedrag, gebeurtenissen? We blijven nieuwsgierig. Door te onderzoeken, de realisatie van doelen te monitoren en de effecten van interventies in beeld te brengen, krijgen we tijdig zicht op de zwakke plekken in de organisatie en/of het eigen handelen. Verschillende instrumenten en werkwijzen helpen ons hierbij.

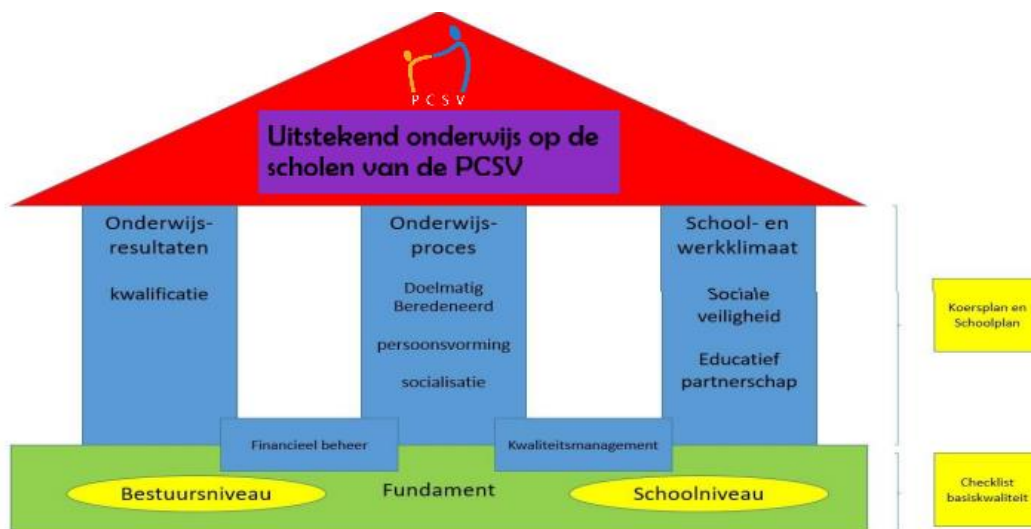
4.2 Het kwaliteitsmodel van de PCSV

Binnen PCSV hanteren wij een kwaliteitsmodel voor de onderwijskwaliteit. Wanneer wij spreken over onderwijskwaliteit dan onderscheiden wij twee niveaus. Deze niveaus dragen samen bij aan de realisatie van het verzorgen van kwalitatief goed onderwijs:

1. een fundament (paragraaf 5.1): zaken van administratieve en wet-/regelgevende aard die aan de basis liggen van uitstekend onderwijs op uitstekende scholen. Deze zijn bijvoorbeeld terug te vinden in de wet op het primair onderwijs (bijvoorbeeld: het ononderbroken ontwikkelingsproces, de verplichte vak- en vormingsgebieden, bevoegd personeel) en het toetsingskader van de Inspectie van het Onderwijs (de kwaliteitsgebieden onderwijsproces, veiligheid en schoolklimaat, onderwijsresultaten sturen, kwaliteitszorg en ambitie, met de bijbehorende standaarden). In de Checklists Basiskwaliteit (zie bijlagen) zijn de administratieve

verplichtingen opgenomen. Jaarlijks worden de lijsten geactualiseerd, zij dienen als hulpmiddel voor scholen en bestuursbureau.

2. de pijlers (paragraaf 5.2): dat wat PCSV haar leerlingen bovenop de basiskwaliteit – i.c. de kwaliteitsgebieden en standaarden van de Inspectie – biedt. Deze pijlers zijn bijvoorbeeld terug te vinden in c.q. afgeleid van de missie, visie, kernwaarden, strategische thema's en geformuleerde ambities in het koersplan op stichtingsniveau en in de schoolplannen van de scholen. Deze zijn tot stand gekomen op basis van input van diverse betrokkenen bij de stichting. Het geheel kunnen we visualiseren in de volgende afbeelding:



4.3 Instrumenten

WMK-PO

De scholen van PCSV maken gebruik van WMK-PO (Werken met Kwaliteit - Primair Onderwijs) als instrument om de kwaliteit van het onderwijs te meten. Het WMK-PO biedt onze scholen een Quick Scan, een schooldiagnose en vragenlijsten aan om de kwaliteit van het onderwijs te bepalen en te verbeteren.

Het scoren van de indicatoren van de Quick Scan leidt tot een globale kwaliteitsbepaling. Het scoren van de indicatoren en kernkwaliteiten van de Schooldiagnose levert een meer gedetailleerd overzicht van de stand van zaken. Met de vragenlijsten meten wij snel de mening over een bepaald onderwerp.

Zowel de inhoud van de Quick Scan als de Schooldiagnose is afgeleid van het onderzoekskader dat de Inspectie van het Onderwijs hanteert om de kwaliteit van het onderwijs te beoordelen. De twee instrumenten bevatten kwaliteitsaspecten als: leerstofaanbod, onderwijsleerproces, kwaliteitszorg, toetsing, tijdgebruik, schoolklimaat en opbrengsten.

In een cyclus van vier jaar komen zo alle kwaliteitsaspecten systematisch aan de orde. Tweejaarlijks worden de leerlingen en de ouders via WMK bevraagd op diverse aspecten waaronder sociale veiligheid en welbevinden. De kwaliteitskalender WMK-PO is door de directeuren in gezamenlijkheid ingevuld. Deze geeft handvatten om met de schoolkwaliteitscyclus aan de gang te gaan.

Literatuur onderzoek

We verwachten dat betrokkenen op de hoogte zijn van de nieuwste (onderwijskundige) inzichten. Uitkomsten van (wetenschappelijk) onderzoek, van pilots en experimenten kunnen van belang zijn voor het onderwijs aan de leerlingen in onze scholen. Interventies in het primaire proces zijn alleen maar zinvol als met een zekerheid grenzende waarschijnlijkheid verwacht mag worden dat ze de juiste zijn. Voorkomen moet worden dat aan de verkeerde touwtjes getrokken wordt. Dit vraagt onderzoek naar de werkelijke oorzaken van een probleem of tekortkoming en grondige kennis van good practice en (wetenschappelijke) onderzoeksresultaten.

Leerlingvolgsysteem cognitief

Onze scholen gebruiken het CITO-leerlingvolgsysteem (Leerling in Beeld). De halfjaarlijkse methode onafhankelijke toetsen worden geanalyseerd door de leerkracht en het pedagogisch team. Na de analyse worden de maatregelen en interventies bepaald (op leerling-, groeps- of schoolniveau) en worden de streefnormen voor het volgende half jaar vastgesteld. De school houdt hierbij rekening met de cito normen en referentieniveaus. *De bevindingen en interventies worden halfjaarlijks in de teams en met het bestuur in de kwaliteitsgesprekken gepresenteerd en besproken. (Nieuw)*

Leerlingvolgsysteem sociale competenties en emotionele ontwikkeling

Alle scholen hebben een volgsysteem om de sociale en emotionele ontwikkeling van de leerlingen te volgen. Het volgsysteem geeft per leerling inzicht in de niet-cognitieve vaardigheden van de leerling. De leerkracht kan conclusies trekken voor het aanbod aan een individueel kind, of aan (een deel van) de groep. De meeste scholen vullen dit aan met andere werkwijzen om de groep en/of leerlingen te beoordelen op dit terrein (bv. sociogram). Na de analyse worden de maatregelen en interventies bepaald (op leerling- groeps- of schoolniveau) en worden streefnormen vastgesteld. De bevindingen en interventies worden halfjaarlijks in de teams en met het bestuur in de kwaliteitsgesprekken gepresenteerd en besproken.

Leerlingvolgsysteem maatschappelijke competenties

De overheid hecht waarde aan de burgerschapsopdracht van het onderwijs. Van scholen wordt verwacht dat zij in het onderwijsprogramma actief opnemen op welke wijze zij de basiswaarden van de democratische rechtsstaat overdragen en voorleven. Scholen maken inzichtelijk op welke wijze zij doelgericht en in samenhang werken aan burgerschapsonderwijs: welke doelen zij stellen, welke activiteiten en methoden daar inhoud aan geven en welke instrumenten zij inzetten om de ontwikkeling van deze maatschappelijke competenties in kaart te brengen. Wat wil de school dat leerlingen weten, kunnen en vinden en hoe wordt dat gemeten? De PCSV scholen hebben in de schoolgids beschreven op welke wijze ze invulling geven aan de opdracht. *De bevindingen en interventies worden jaarlijks met het bestuur in de kwaliteitsgesprekken gepresenteerd en besproken. (Nieuw)*

Beleving van veiligheid en welbevinden

De school zorgt voor de sociale, fysieke en psychische veiligheid van de leerlingen in en om de school gedurende de schooldag. Dat het goed gaat met de leerlingen blijkt onder andere uit de beleving van de veiligheid en het welbevinden van leerlingen. De school moet dit tenminste jaarlijks monitoren en neemt maatregelen op grond van de uitkomsten. In de schoolgids staat welk instrument de school hiervoor gebruikt.

Klassenbezoeken / lesobservaties

Klassenbezoeken of lesobservaties worden gedaan ten behoeve van de gesprekkencyclus (functioneren, beoordelen) of implementatie / verbeterprocessen. Met een vooraf vastgestelde

kijkwijzer / kijkvragen komt de (adjunct-)directeur, een intern begeleider, een collega leerkracht of een extern deskundige een lesactiviteit bekijken. Er zijn kijkwijzers voor verschillende onderwerpen, vaardigheden en competenties. Iedere directie gebruikt ten minste een kijkwijzer / kijkvragen om informatie te verzamelen over de pedagogische, didactische en organisatorische vaardigheden van leerkrachten. Na het klassenbezoek vindt een feedbackgesprek plaats, waarin observator en leerkracht samen het professioneel handelen van de leerkracht bespreken. Een klassenbezoek is verplicht bij de formele jaargesprekken met leerkrachten, onderwijsassistenten en leraarondersteuners, maar blijft daartoe niet beperkt. Het is ook een goed middel om ontwikkelingen en vernieuwing in de school te begeleiden en sturen. Lesobservaties maken vaak deel uit van implementatietrajecten. De informatie uit de observaties wordt door de directie gebruikt om beleid te evalueren, de scholen te vergelijken en knelpunten in de uitvoering te achterhalen.

Gesprekken

Gesprekken met iedereen die bij de school en de stichting betrokken is, zijn voor ons een belangrijke bron van informatie. Er wordt veel gesproken in het onderwijs, op formele en informele momenten en manieren, georganiseerd en spontaan, met verslagen of zonder verslagen. In de gesprekscyclus zijn de formele gesprekken opgenomen. Wij gaan ervan uit dat iedere medewerker tenminste één formeel gesprek per jaar voert met zijn leidinggevende. Zie ook hoofdstuk 6, de kaderregeling gesprekkencyclus.

Kwaliteitsgesprekken

Twee keer per jaar bezoekt het bestuur alle scholen. In een gesprek met de directeur/ het team wordt de kwaliteit de school in brede zin besproken. In de kwaliteitsgesprekken worden prestatieafspraken gemaakt. Deze worden ook gedeeld binnen het directeurenoverleg. Het bestuur gebruikt de informatie uit de kwaliteitsgesprekken om het bestuursgesprek met de inspectie voor te bereiden.

Scholenbezoek / Audits

Jaarlijks bezoeken de directeuren (evt. ook enkele teamleden) een collega-school. Vooraf wordt in het directeurenoverleg het kijk-thema vastgesteld en bijbehorende onderzoeksvragen. Het thema kan gelijk zijn voor alle scholen of van elkaar verschillen. De ontvangen feedback bespreekt de directeur met het eigen team. De beelden van de drie scholen worden gedeeld binnen het directeurenoverleg. (Nieuw in het koersplan opgenomen)

Tevredenheidsonderzoeken medewerkers, ouders

Tweejaarlijks doen wij bij medewerkers een algemeen onderzoek naar het welbevinden, de tevredenheid en de beleving van sociale veiligheid. De resultaten worden gepresenteerd aan directies en bestuur en teruggekoppeld aan de medewerkers. Als dit nodig is, wordt er een plan van aanpak opgesteld, op school of bestuursniveau om gesignaleerde problemen op te lossen.

Ouders zijn een belangrijke partner voor de scholen, hun mening over de school van en het onderwijs aan hun kind wordt op prijs gesteld. Tweejaarlijks wordt ook een algemeen onderzoek onder deze doelgroep gedaan. Voor iedere school wordt een rapport opgesteld dat de basis is voor de terugkoppeling aan de ouders en een eventueel plan van aanpak.

Kengetallen leerlingenadministratie en leerlingendossiers

Kennis van de doelgroep, van de omstandigheden waaronder leerlingen opgroeien, kan van groot belang zijn voor de keuzes die gemaakt moeten worden. Het administratiesysteem ParnasSys dat door iedere school gebruikt wordt, kan veel managementinformatie genereren.

Tenminste voor het opstellen van het schoolplan wordt een grondige analyse van kengetallen verwacht.

Kengetallen personeelsadministratie en leerlingenprognoses

Kennis van het personeelsbestand in relatie tot leerlingenaantallen is van belang om tijdig te kunnen ingrijpen bij ongewenste ontwikkelingen. Door een jaarlijkse grondige analyse van deze kengetallen ten behoeve van het jaarverslag, kan het bestuur prioriteiten stellen en maatregelen nemen voor de korte en lange termijn. In de jaarlijkse analyse wordt gekeken naar omvang dienstverbanden, leeftijdsopbouw, verzuim, gebruik speciale regelingen en verdeling van de formatie over de scholen. Deze cijfers worden in relatie gebracht met de ontwikkeling van leerlingenaantallen op de scholen. Doel van de analyse is om op het juiste moment voldoende personeelsleden beschikbaar te hebben, die in staat en in de gelegenheid zijn om kwaliteit te leveren. (De PCSV heeft een nieuw ontwikkeld HRM beleidsplan)

Verzuimcijfers

Binnen PCSV gaat er speciale aandacht uit naar de jaarlijkse verzuimcijfers omdat we ons ten doel stellen het verzuim tot een minimum te beperken. Deze grondige analyse levert informatie op over de effecten van het beleid, knelpunten en mogelijkheden om via personele zorg de arbeidsomstandigheden te optimaliseren.

Risico Inventarisatie en Evaluatie

Eens per 4 jaar wordt het schoolgebouw en de inventaris gecontroleerd op veiligheid. Onderzocht wordt of we voldoen aan wet- en regelgeving. De RI&E omvat ook vragen over sociale veiligheid, voor zowel personeel als leerlingen als derden. Deze vragen worden door ons verwerkt in de twee jaarlijkse tevredenheidsonderzoeken voor personeel en ouders en zullen voor de leerlingen verwerkt worden in bovengenoemde leerlinggerichte meting.

Incidenten- en ongevallen registratie

Scholen bieden jaarlijks de verplichte incidenten- en ongevallenregistraties op verzoek aan de MR aan. Hiermee analyseren de scholen of de incidenten/ongevallen structureel voor komen of dat het op zich staande situaties zijn. Wanneer er een situatie zich vaker voor doet, zal de school het beleid daarop moeten aanpassen.

Evaluatie deelplannen

Zowel op schoolniveau als op bestuursniveau wordt gewerkt met beleidsplannen op specifieke onderwerpen. Deze notitie over kwaliteitszorg is daar een voorbeeld van. Voor beleidsplannen gebruiken we op bestuursniveau een vast voorblad waarop bepaalde gegevens vastgelegd worden: de titel, de datum waarop het besproken is in het directieoverleg, de datum van advies/instemming (G)MR, de datum waarop het beleid is vastgesteld en een handtekening van de bestuurder. In het kader op de voorpagina is ook een datum vastgesteld waarop het beleid geëvalueerd zal worden. De evaluatie vindt vooral kwalitatief plaats, we beschrijven wat er is gedaan en of we tevreden zijn over het resultaat. Minder wordt er kwantitatief geëvalueerd. We zijn (nog) niet gewend om voor kengetallen te kiezen en hiervoor streefdoelen te formuleren. De informatie uit de evaluaties zijn meestal bedoeld om het beleid bij te stellen. In enkele gevallen zijn de uitkomsten van belang voor het strategisch beleidsplan of schoolplan.

4.3 Conclusie

Wij gaan ervan uit dat we met bovenstaande instrumenten voldoende mogelijkheden hebben om goed zicht te houden op de organisatie, om tijdig zwakke plekken te herkennen, om te ontdekken wat de oorzaken van stagnatie of problemen zijn, wat effectief is en goed gaat en om beredeneerd keuzes te maken om de kwaliteit van de school en de stichting te versterken.

Uitkomsten van onderzoek en evaluaties leiden tot bijstellingen van het beleid, tot verbeterplannen, tot gerichte interventies op individueel of groepsniveau.

4.4 De rol van inspectie voor het onderwijs

Iedere leerling heeft recht op goed onderwijs. Daarom staat in de wet waar het onderwijs ten minste aan moet voldoen. De inspectie voor het onderwijs houdt toezicht op de basiskwaliteit. Wat gaat er goed? Wat kan er beter? En wat móet er beter? Misschien is dat wel de kortste samenvatting van de manier waarop de inspectie vanaf augustus 2017 toezicht op het onderwijs houdt. In het toezicht staan vier invalhoeken centraal:

1. Waarborgen van de basiskwaliteit: onveranderd is dat de inspectie de basiskwaliteit van het onderwijs in Nederland blijft waarborgen. De norm voor basiskwaliteit is dat een bestuur en zijn scholen voldoen aan de deugdelijkheidseisen rond de onderwijskwaliteit, de kwaliteitszorg en het financieel beheer.
2. Stimuleren tot beter: de inspectie ziet alle scholen en is uitvoerig geschoold op het gebied van effectief onderwijs. De ervaringen en kennis willen zij beschikbaar stellen aan de scholen zodat de verbetercultuur binnen besturen en scholen op een hoger plan gebracht wordt.
3. Eenduidig toezicht en op maat: het toezicht gaat meer aansluiten op de eigen ambities van besturen en scholen. Het schoolplan vervult daarin een spilfunctie. Het waarderingskader is opgedeeld in wettelijke eisen en eigen ambities.
4. Aansluiten bij verantwoordelijkheid bestuur: het bestuur is verantwoordelijk voor de kwaliteit en de continuïteit van het onderwijs. Daarom komen bestuur en scholen in het vernieuwde toezicht samen in beeld. Elk bestuur heeft zijn eigen proces om de onderwijskwaliteit te waarborgen en te ontwikkelen; dat eigen proces wordt uitgangspunt in het toezicht. Besturen en scholen die een goed proces van aansturing en borging hanteren, bieden betrouwbare informatie over de kwaliteit van hun onderwijs. Vanuit dat verdiende vertrouwen geeft inspectie meer ruimte. Minder toezicht waar dat kan en meer waar het moet.

Het bestuur wordt eens in de vier jaar bezocht. In dit bezoek staan de volgende vragen centraal:

1. Heeft het bestuur doelen afgesproken met de scholen, heeft het voldoende zicht op de onderwijskwaliteit en stuurt het bestuur op de verbetering van de onderwijskwaliteit?
2. Heeft het bestuur een professionele kwaliteitscultuur en functioneert het transparant en integer?
3. Communiceert het bestuur actief over de eigen prestaties en ontwikkelingen en die van zijn scholen?
4. Is het financieel beheer deugdelijk?

Tijdens het bezoek wordt een onderzoeksplan opgesteld. Er zijn drie soorten onderzoek die door de inspectie in scholen uitgevoerd kunnen worden:

1. Het verificatie onderzoek: door middel van het verificatieonderzoek beoordeelt de inspectie op schoolniveau in hoeverre de informatie van het bestuur over de onderwijskwaliteit overeenkomt met de eigen waarnemingen. Het gaat bij verificatieonderzoek niet alleen om de vraag of de informatie van het bestuur juist is, maar ook om de vraag of de sturing op kwaliteit in de praktijk werkt. Voor dat laatste kijkt de inspectie bijvoorbeeld of het beleid van het bestuur doorwerkt tot op het niveau van de leraren en vooral ook: de leerlingen. Ook kijken we hoe het bestuur zich verantwoordt naar de belanghebbenden.

2. Het kwaliteitsonderzoek bij risicoscholen: een kwaliteitsonderzoek vindt plaats bij scholen waarvan het vermoeden bestaat dat zij onvoldoende kwaliteit bieden. Het kwaliteitsonderzoek moet antwoord geven op de vraag of er sprake is van wettelijke tekortkomingen en of de school dus voldoet aan de basiskwaliteit. De omvang van het onderzoek is afhankelijk van de informatie die het bestuur over de onderwijskwaliteit en/of de continuïteit kan geven.
3. Onderzoek op verzoek van het bestuur: het bestuur kan vragen onderzoek uit te voeren bij scholen die naar mening van het bestuur goed zijn. Als voorwaarde geldt dat het bestuur beschikt over een gedegen zelfevaluatie over de school, waaruit blijkt waarom het bestuur van mening is dat het een goede school betreft.

De inspectie kan tot een van onderstaande conclusies komen:

1. Kwaliteitszorg is op orde en er zijn geen tekortkomingen bij scholen en/of het bestuur: vertrouwen – geen vervolgonderzoek nodig.
2. Kwaliteitszorg is op orde, maar er zijn tekortkomingen: afspraken met bestuur over eigen rol bij kwaliteits- en/of herstelonderzoek.
3. Kwaliteitszorg is niet op orde: in alle gevallen voert de inspectie kwaliteits- en/of herstelonderzoek uit.
4. Financieel beheer is niet op orde: combinatie van scenario's.

5. Informeren en verantwoorden

Informeren en verantwoording afleggen zijn belangrijk in de cirkel van kwaliteitszorg. Om doelen te bereiken, wil je weten wat de ander kan, wat de ander doet, hoe dat van invloed is op je eigen werk en je persoon. We informeren elkaar en ouders over de uitvoering van het werk en om het werk zo goed mogelijk te kunnen doen. Informeren is investeren in samenwerking. Goed lesgeven kun je niet alleen, daarvoor is samenwerking noodzakelijk. Scholen en bestuur hebben verschillende wegen om te informeren; de schoolgids, nieuwsbrieven, informatieschermen, sharepoint, werkinstructies, beleidsplannen, vergaderingen, website/apps.

Scholen en schoolbesturen zijn organisaties die met publieke middelen werken. Wij hebben de belangrijke opdracht ervoor te zorgen dat leerlingen zodanige kennis, vaardigheden en attitudes ontwikkelen dat zij en de samenleving daarvan profiteren. Wij vinden het dan ook niet meer dan logisch dat wij ons tegenover de buitenwacht verantwoorden over onze activiteiten en resultaten. Professionaliteit veronderstelt bereidheid en de vaardigheid om verantwoording af te leggen, rekenschap te geven en het handelen te rechtvaardigen. Verantwoording veronderstelt een nieuwsgierigheid naar de volgende vragen. Wordt het beeld dat wij van onze eigen organisatie hebben gedeeld? Wat kunnen anderen vertellen over ons werk? Hoe kunnen wij ons vergelijken met een externe norm?

Net als de andere onderdelen van kwaliteitszorg veronderstellen informeren en verantwoording systematisch en planmatig handelen. Hiervoor zijn de volgende vragen van belang:

1. Welke informatie gaat op welk moment naar wie toe?
2. Wie gaat wat op welk moment beoordelen?
3. Welke instrumenten worden gebruikt om te beoordelen en om informatie te verstrekken?

5.1 Horizontale en verticale verantwoording

Verticale verantwoording is altijd hiërarchisch. Als eerste is dit de verantwoording van de stichting aan het Ministerie van Onderwijs over de besteding van de rijksbijdrage, de kwaliteit van het onderwijs, de werkgeversrol en de ontwikkeling van de organisatie in het jaarverslag. De inspectie van het onderwijs houdt in opdracht van de wetgever toezicht op de besturen. De inspectie beoordeelt het bestuur en diens scholen en heeft de bevoegdheid om in te grijpen als het niet goed gaat.

Van	Naar	Via	Waarover	Wanneer
Bestuur	Personeel		Personele zaken en belangrijke ontwikkelingen, bestuursbesluiten	Maandelijks
Bestuur	Directies		Informatie, instructie, ontwikkelingen, scholing, besluiten	Wekelijks
Bestuur	GMR	Diverse stukken	Besluitvorming, over onderwerpen die in reglement genoemd worden. Informatie t.b.v. de werkzaamheden van de GMR	Jaarlijks en incidenteel
Bestuur	Directiebestuur, GMR, Raad van Toezicht	Jaarplan	Geplande activiteiten om doelen SBP te bereiken	Jaarlijks
Bestuur	Raad van Toezicht		Voortgang uitvoering jaarplan (ter goedkeuring)	3 keer per jaar
Bestuur	Directies		Voortgang uitvoering jaarplan (ter informatie)	3 keer per jaar
Bestuur	Stakeholders	Jaarverslag (formele versie en publiekversie)	Resultaten en kengetallen van de voorliggende periode	Jaarlijks
Bestuur	Inspecteur van het onderwijs	Bestuursgesprek	Onderwijsopbrengsten, onderwijsprocessen, schoolklimaat, kwaliteitszorg en ambities, financieel beheer	Vierjaarlijks
Directie	Medewerkers	Nieuwsberichten	Personele, organisatorische, onderwijsinhoudelijke zaken, schoolaangelegenheden	Naar behoefte
Directie	MR	Diverse stukken	Besluitvorming; onderwerpen die in reglement genoemd worden. Informatie t.b.v. de werkzaamheden van de GMR.	Jaarlijks en incidenteel
Directie	Medewerkers, bestuur	Jaarplan	Geplande activiteiten om doelen schoolplan te bereiken	Jaarlijks
Directie	Medewerkers		Voortgang uitvoering jaarplan	Jaarlijks
Directie	Bestuur met directie en IB	Kwaliteitsgesprek	Onderwijsopbrengsten, onderwijsprocessen, schoolklimaat, kwaliteitszorg en ambities, financieel beheer	halfjaarlijks
Directie	Ouders	Schoolgids	Beleid van de school	Jaarlijks
Directie	Ouders	Nieuwsberichten	Wijzigingen van beleid, belangrijke ontwikkelingen, nieuws en wetenswaardigheden	Naar behoefte
Directie	Ouders en medewerkers	Schooljaarverslag	Bereikte resultaten en kengetallen school	Jaarlijks
Werknemer	Leidinggevende	Personeelsdossier	Waarderende gespreks-cyclus	Doorlopend

Intern vindt ook verticale verantwoording plaats: de directie aan de bestuurder in het kwaliteitsgesprek, de bestuurder aan de Raad van Toezicht. Verticale verantwoording is meestal een kritische dialoog over opbrengsten/effecten, niet zozeer over de activiteiten die nodig waren om de opbrengsten te behalen. Verticale verantwoording blikt terug en als de meerdere vindt dat het niet goed gaat, kan er ingegrepen worden.

Horizontale verantwoording gaat niet uit van hiërarchie en wordt vaak meervoudige publieke verantwoording genoemd. Hieronder valt alles dat gedaan wordt om de organisatie aan de directe omgeving te presenteren, aan diegene die een belang heeft. Horizontale verantwoording is niet het sluitstuk van een periode maar de start van een discussie over zaken die voor beide partijen van belang zijn. 'Wat wil de ander van mij weten en wat kan ik leren van de reacties?' De belanghebbenden zijn ouders, personeelsleden als groep (al of niet via de MR/GMR), de Raad van Toezicht. Op de tweede plaats komen de instellingen waarmee (inhoudelijk) samengewerkt wordt. Deze betrokkenen hebben geen formele mogelijkheid om in te grijpen als ze vinden dat het niet goed gaat.

Onderstaande tabel is een overzicht waarin te zien is welke informatie uitgewisseld wordt in het kader van informeren en verantwoording afleggen.

6. Kaderregeling gesprekscyclus

De cao po verplicht ons een regeling voor de gesprekscyclus vast te stellen, waarin doel, onderwerpen, procedure en frequentie van de gesprekscyclus zijn vastgelegd. Deze kaderregeling beschrijft de minimumeisen voor formele gesprekken, de directie is vrij om voor het eigen team de regeling aan te vullen met andere terugkerende gesprekken, zoals bijvoorbeeld een startgesprek, een POP gesprek.

Deze kaderregeling gesprekscyclus dient als handvat om op een gestructureerde en systematische wijze invulling te geven aan een effectieve communicatie over de doelstellingen en verwachtingen van de medewerker enerzijds en de organisatie anderzijds. Daarbij is het de basis voor rechtspositionele maatregelen.

Iedere werknemer heeft tenminste één keer per jaar een formeel jaargesprek met de direct leidinggevende waarin de uitvoering van het werk en de professionele ontwikkeling centraal staan. Indien nodig zijn er meer (formele en informele) gesprekken. De periode waarin de formele gesprekken elkaar opvolgen kan variëren, maar tussen deze gesprekken zit in ieder geval een periode waarin in redelijkheid verwacht kan worden dat de gemaakte afspraken nagekomen kunnen worden.

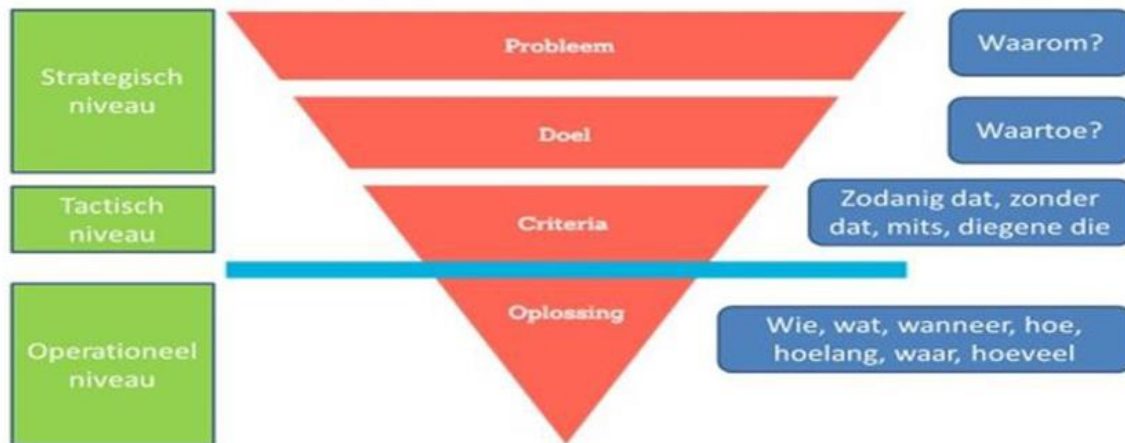
Het formele jaargesprek is gericht op 'wat gaat er goed, wat kan er beter, wat moet er beter'. Onderdelen van het gesprek zijn: taken, competenties, ambities, deskundigheidsbevordering, wederzijdse verwachtingen. Het formele jaargesprek completeert andere gesprekken; het gaat over het functioneren en kent beoordelende onderdelen. In lijn met hoe het bestuur zich presenteert aan de inspectie en de directie aan het bestuur, inzake de kwaliteit van het onderwijs, presenteert de medewerker hoe hij/zij bijdraagt aan de kwaliteit van de organisatie en het leren van de leerlingen.

Voor alle formele jaargesprekken geldt:

- ⇒ Het gesprek vindt plaats tussen een medewerker en de direct leidinggevende, zijnde de directeur of de adjunct-directeur.
- ⇒ Bij het observeren van het werken in de klas weet betrokkene vooraf waarop geobserveerd zal worden.
- ⇒ Van de gesprekken wordt een verslag gemaakt dat aan het digitale personeelsdossier wordt toegevoegd. Dit personeelsdossier behoort aan PCSV en is te allen tijde in te zien en op te vragen door het personeelslid. Ieder personeelslid heeft de plicht en een belang om een deel van het personeelsdossier van inhoud te voorzien en er een bekwaamheidsdossier van te maken. Hier draagt het verslag van het formele jaargesprek aan bij. Bij vertrek naar een andere werkgever bewaart PCSV het dossier gedurende de wettelijke termijn. Alleen bevoegde functionarissen hebben toegang tot het personeelsdossier.
- ⇒ De formele jaargesprekken vinden plaats in de context van de school en zijn in de basis school gebonden. Bij wisseling van school rondt de direct leidinggevende de cyclus af en draagt de werknemer over aan de nieuwe leidinggevende. Het (digitale) personeelsdossier van de werknemer wordt echter niet beëindigd, het is voor de nieuwe leidinggevende in te zien en het dossier wordt binnen de context van de nieuwe school weer opgepakt. De professionele ontwikkeling begint niet opnieuw maar wordt vervolgd.

7. De grenzen van sturen op kwaliteit

Het primair proces is de verantwoordelijkheid van de scholen. Het bestuur is eindverantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs op alle scholen en wordt hier zowel door de interne toezichthouder (rvt) als externe toezichthouder (Inspectie van het Onderwijs) op aangesproken. Het bestuur formuleert dan ook breed beleid met ruimte voor invulling van eigen beleid door de individuele scholen. In deze filosofie past dat bij ervaren knelpunten het bestuur de verantwoordelijkheid voor de inrichting van het primair proces in eerste instantie bij de scholen laat. Wij werken daarbij volgens onderstaand managementmodel



Het bestuur beweegt zich op het niveau van probleem, doel en criteria: het strategisch en tactisch niveau. De oplossing kan vervolgens per school variëren en zal enkel aan de gestelde criteria worden getoetst. Het bestuur stuurt dus op resultaten (output als optimale ontwikkeling, kansrijk onderwijs, tevredenheid, imago) en niet op de wijze waarop de school het gewenste resultaat behaalt. Wanneer de resultaten onder druk blijven staan en/of de resultaten van de landelijke eindtoets onder de (schoolwegings)norm zijn vindt opschaling van bestuurlijke betrokkenheid plaats. Deze opschaling is in bijlage 1.1 nader uitgewerkt.

8. Tot slot

Kort samengevat vraagt het bieden van uitstekend onderwijs op de scholen van PCSV van de organisatie het volgende:

- er wordt uitgegaan van de brede ontwikkeling van leerlingen: kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming;
- er is een duidelijke visie op deze doeldomeinen van het onderwijs;
- de visie is uitgewerkt in ambitieuze doelen, inzet van middelen en gewenste resultaten op het niveau van de organisatie, de school, de groep, de leerling;
- gewenste resultaten kunnen kwantitatief en/of kwalitatief zijn;
- monitoring, evaluatie, en desgewenst bijstelling van beleid vinden plaats;
- bij de evaluatie wordt de waardering van de omgeving betrokken;
- er wordt verantwoording afgelegd aan betrokkenen/belanghebbenden over de kwaliteit (resultaten) van het onderwijs;
- dit alles vraagt van alle personeelsleden op school- en bovenschools niveau een professionele houding waardoor binnen elk organisatieonderdeel sprake is van een professionele cultuur;
- binnen elk organisatieonderdeel heeft eenieder een belangrijke rol als cultuurdrager en rolmodel
(*'bewust leren we wat we weten, onbewust leren we wie we zijn'*).

Bijlagen

1.1 Bijlage 1: Opschaling bemoeienis bestuur t.a.v. onderwijskwaliteit

De scholen en het bestuur dragen verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het onderwijs. In het nieuwe toezichtkader van de Inspectie van het Onderwijs wordt de bestuurder op de kwaliteit van het onderwijs in alle scholen aangesproken als eindverantwoordelijke.

Binnen PCSV zijn de scholen zelf integraal verantwoordelijk voor de wijze waarop ze de kwaliteit van het onderwijs organiseren en leggen daarover verantwoording af. Dit gebeurt tweemaal per jaar in het managementrapportagegesprek met de bestuurder. Naast de 'harde gegevens', waaronder de resultaten van het onderwijs, de exploitatie, ziekteverzuim e.d. worden ook 'zachte gegevens' uitgewisseld (de cultuur in de school, professionalisering e.d.).

De bestuurder heeft jaarlijks, na verwerking van de resultaten van de M-toetsen, een gesprek met de directies (in aanwezigheid van de intern begeleiders) waarin gesproken wordt over de onderwijsresultaten (harde gegevens), de analyses, zicht op ontwikkeling, sociale veiligheid, de kwaliteitscultuur en de plaatsing van oud-leerlingen in het derde jaar voortgezet onderwijs.

Wanneer het eindresultaat (groep 8) van een school onder de minimumnorm van de Inspectie van het Onderwijs – voor de desbetreffende school – ligt wordt de bemoeienis van het bestuur opgeschaald. Aangrijpingspunt voor de bemoeienis van het bestuur is de vraag: kan aangetoond worden dat leerlingen zich overeenkomstig hun aanleg ontwikkelen?

Eerste jaar resultaten eindtoets groep 8 onder de inspectienorm:

Inzet van de school:

- De school heeft voorafgaand aan de eindtoets een beeld van de te verwachte resultaten op groeps- en leerlingniveau, gebaseerd op het voorlopig uitstroomprofiel per leerling in groep 6, het capaciteitenonderzoek in groep 6, de vaardigheidsgroei van deze leerlingen t/m M-toets groep 8, de referentieniveaus per leerling en de interventies die op leerling- en groepsniveau gedaan zijn tussen het voorlopig uitstroomprofiel groep 6 en de resultaten van de eindtoets.
- De school heeft een beeld van de te verwachten resultaten van de huidige groepen 7 en 6, gebaseerd op het voorlopig uitstroomprofiel per leerling in groep 6, het capaciteitenonderzoek in groep 6, de vaardigheidsgroei van deze leerlingen op de M- en E-toetsen, de referentieniveaus per leerling en de interventies die op leerling- en groepsniveau gedaan zijn sinds het voorlopig uitstroomprofiel bekend is gemaakt.

1.1.1.1.1.1 Inzet van externe ondersteuning:

- Helder onderwijsadvies wordt ingeschakeld om de kwaliteit en opbrengsten van de school te analyseren. Van daaruit worden interventies voor de korte en lange termijn bepaald, gericht op het aanbieden van een doorgaande leerlijn waarbij 'reparatie' in de bovenbouw niet meer plotseling nodig is.
- Bij de analyse wordt naast de toetsresultaten ook gekeken naar het pedagogische klimaat binnen de school, de organisatie, het team, leerkrachtvaardigheden, de leerlingpopulatie, het onderwijsconcept en omgevingskenmerken.
- De analyse bestaat uit 4 stappen: 1. Analyse van de (tussen)opbrengsten. 2. Analyse van de ondersteuningsstructuur. 3. Analyse van het onderwijsaanbod en didactisch handelen. 4. Opstellen van een verbeterplan.
- Het verbeterplan is in ieder geval gericht op de groepen 6 en 7 met oog op de eindtoetsen in de komende twee jaar. Afhankelijk van de uitkomsten van de analyse kan het plan ook gericht zijn op:

-de groepen 3 t/m 7 waarin de focus ligt op groei en ontwikkeling van leerlingen, leraren en leeropbrengsten;
-het vergroten van de leerkrachtvaardigheden;

-zicht op ontwikkeling: het analyseren en interpreteren van de toetsresultaten M- en E- door leraren en intern begeleider(s) om de juiste keuzes te maken voor de leerlingen wat betreft aanbod (doelen) en didactisch handelen (onder meer instructie) om leerlingen in de leerroute te houden of terug te krijgen die past bij hun aanleg.

1.1.1.1.1.2 Inzet van de bestuurder:

- In de managementgesprekken die tweemaal per jaar met elke directie plaats vinden wordt de stand van zaken betreffende de acties die ingezet zijn besproken.
- De bestuurder informeert de leden van de Onderwijscommissie van de RvT tijdens de reguliere bijeenkomsten van deze commissie.
- In de bestuursrapportage die elk kwartaal verschijnt wordt op hoofdlijnen informatie gegeven over de acties die ingezet zijn.
- Indien de middelen van de school niet toereikend zijn om de inzet van externe ondersteuning in te zetten stelt de bestuurder extra middelen beschikbaar.

Tweede opvolgende jaar resultaten eindtoets groep 8 onder de inspectienorm:

Inzet van de school:

- Zie bij *eerste jaar onder de norm*.
- De directie van de school monitort de verbetertrajecten.
- De directie nodigt enkele collega's uit die ervaring hebben met verbetertrajecten en/of waar de onderwijsresultaten jaarlijks boven de norm zijn om een audit uit te voeren. Onderdeel van de audit zijn in ieder geval de indicatoren *Aanbod (OP1)*, *Zicht op ontwikkeling (OP2)* en *Didactisch handelen (OP3)* uit het toezichtkader van de Inspectie van het Onderwijs.
- De directie nodigt de inspecteur van het Onderwijs uit om hem/haar te informeren over de ontwikkeling, de stappen die in de afgelopen periode gezet zijn en in de komende periode gezet gaan worden en van de inspecteur te horen of eventueel andere acties in gang gezet moeten worden.

Derde opvolgende jaar resultaten eindtoets groep 8 onder de inspectienorm:

Inzet van de school:

- De school heeft een overzicht van de interventies die in de afgelopen drie jaar zijn ingezet en het 'verhaal' paraat waarom de resultaten zijn zoals ze zijn. Ook zijn de stappen gezet om op de indicatoren sociale veiligheid, didactisch handelen en zicht op ontwikkeling tenminste voldoende te scoren.

Inzet van externe ondersteuning:

- De Inspecteur van het Onderwijs bezoekt de school en beoordeelt of aanvullende acties nodig zijn om te voorkomen dat het predicaat 'zeer zwakke school' gegeven wordt. Het predicaat is van toepassing wanneer de school naast een onvoldoende op de leerresultaten (drie opvolgende jaren onder de Inspectienorm) een onvoldoende krijgt op de indicator sociale veiligheid, en/of zicht op ontwikkeling, en/of didactisch handelen.
- Wanneer de school het predicaat 'zeer zwak' dreigt te ontvangen wordt de Vliegende Brigade van de PO-Raad ingeschakeld. Deze bestaat uit zeer ervaren adviseurs op het gebied van de begeleiding aan scholen die zeer zwak of onvoldoende scoren. De 'vliegeniers' richten zich in deze trajecten op die indicatoren van het onderwijsleerproces (een of meer) die door de inspectie als onvoldoende zijn beoordeeld. De exacte inrichting van de ondersteuning wordt bepaald in een gesprek tussen schoolbestuur, school, analist (indien van toepassing), de coördinator van de Vliegende Brigade en de projectleider van het project.

Inzet van de bestuurder:

- Zie bij ***tweede jaar onder de norm***
- Indien het predicaat 'zeer zwak' gegeven wordt dient de bestuurder een aantal acties in gang te zetten, waaronder het informeren van de ouders van betrokken school, zorg te dragen voor de uitvoering van de herstelopdracht(en) die in het toezichtplan van de Inspectie staan en middelen aan te wenden om de school van een 'zeer zwak' naar 'onvoldoende' en vervolgens 'voldoende' te brengen.

1.2 Bijlage 2: Voorbeeld checklist scholen (fundament)

Checklist scholen			
Naam school:			datum:
Indicator	Criterium	Status	Opmerkingen:
Inspectie			
Internetschooldossier	In het internetschooldossier staat de meest recente schoolgids.		
Internetschooldossier	In het internetschooldossier staat het recente schoolplan. Daarin is het onderwijskundig beleid, het personeelsbeleid en het stelsel van kwaliteitszorg opgenomen.		
Internetschooldossier	In het internetschooldossier staat een recent veiligheidsplan van de school. Dit plan is niet ouder dan twee jaar.		
VVE	In het leerlingdossier is terug te vinden welke leerlingen de school binnengekomen zijn met een VVE-indicatie. Het aanbod voor deze groep leerlingen vormt een doorgaande lijn met het aanbod in de voorschoolse voorziening.		
Beoordeling	De school heeft minimaal een basisarrangement.		
Financiën			
NVT Leerling-weging in administratie is afgeschaft			
Communicatie			
Schoolgids	In de schoolgids staat vermeld welke resultaten de groepen 8 de afgelopen drie jaar hebben behaald en in welke context deze resultaten zijn behaald.		
Schoolgids	In de schoolgids staat vermeld op welke wijze vorm wordt gegeven aan de ondersteuning van het jonge kind.		
Schoolgids	In de schoolgids staat vermeld op welke wijze vorm wordt gegeven aan de ondersteuning van		

	leerlingen die extra ondersteuning behoeven (er mag ook verwezen worden naar het ondersteuningsplan van de school.		
Schoolgids	In de schoolgids staat vermeld hoeveel lesuren de leerlingen per bouw op jaarbasis maken en hoe de school een optimaal gebruik van de lestijd realiseert.		
Schoolgids	In de schoolgids staat het beleid omtrent sponsoring.		
Schoolgids	In de schoolgids staat vermeld dat de ouderbijdrage vrijwillig is. Leerlingen worden niet uitgesloten van deelname aan activiteiten als ouders de bijdrage niet betalen.		
Schoolgids	In de schoolgids staat een tekst over passend onderwijs. De contactgegevens van het samenwerkingsverband waar de school bij aangesloten is, zijn in de schoolgids opgenomen en ook de tekst m.b.t. het privacyreglement van het samenwerkings- verband in de schoolgids.		

Schoolgids	In de schoolgids staat op welke wijze invulling wordt gegeven aan de identiteit van de school.		
Schoolgids	In de schoolgids van de school informeert de school de ouders over de afname van de NSCCT in groep 6.		
Schoolgids	In de schoolgids is opgenomen op welke wijze de school vorm geeft aan kwalificatie, persoonsvorming en socialisatie (waar onder burgerschap en sociale integratie).		
Schoolgids	In de schoolgids is het organogram van PR opgenomen.		
Schoolgids	In de schoolgids is opgenomen welke activiteiten worden georganiseerd vanuit school en/of ouderraad.		

Website	Op de website van de school staat de klachtenregeling.		
Website	Op de website van de school staat een recent pestprotocol dat niet ouder is dan drie jaar.		
Website	Op de website van de school staat het ondersteuningsplan van de school. In dit plan is terug te vinden welke basis-ondersteuning de school kan leveren en wat het school-ondersteuningsprofiel (SOP) van de school is.		
Website	Op de website van de school staat de meest recente school-gids.		
Website	Op de website van de school staat de meldcode Huiselijk Geweld en Kindermishandeling.		
Website	De school heeft het schoolspecifieke aannamebeleid op de website staan en verwijst daarbij naar het PR-toelatings-beleid. In het school-specifieke aannamebeleid staat vermeld hoe een vooraanmelding een aanmelding wordt. Indien postcodebeleid gehanteerd wordt, wordt concreet omschreven waar de grenzen van het postcodegebied liggen.		
Schoolgids of website	In de schoolgids/op de website van de school is informatie over 'School en Echtscheiding' opgenomen.		
Schoolgids of website	In de schoolgids/op de website van de school staan de up-to-date contactgegevens van de externe vertrouwenspersoon en de klachtencommissie.		
Schoolgids of website	In de schoolgids/op de website is de tekst over de procedure overgang van de basisschool naar het voortgezet onderwijs opgenomen.		
Schoolgids of website	In de schoolgids/op de website zijn de richtlijnen m.b.t. verlof buiten de schoolvakanties opgenomen.		

Schoolgids of website	In de schoolgids/op de website is het beleid rond time out, schorsen en verwijderen opgenomen.		
Schoolgids of website	In de schoolgids/op de website staat de wijze waarop TSO en VSO/BSO/NSO geregeld is.		
Documenten			
Registratie	De school heeft een incidentenregistratie.		
Registratie	De school heeft een klachtenregistratie.		
Registratie	De school heeft een ongevallenregistratie voor leerlingen.		
Registratie	De school heeft een ongevallenregistratie voor personeels- leden.		
VOG	De directie handelt volgens de procedure VOG.		
ID	De school heeft van al haar werknemers een kopie geldig ID.		

Veiligheid	De huisvestingslocatie is veilig en voldoet aan de wettelijke eisen.		
ARBO en veiligheid	Tenminste eenmaal per 4 jaar wordt een RI&E en een plan van aanpak opgesteld. Het plan van aanpak wordt jaarlijks bijgesteld.		
ARBO en veiligheid	In het gebouw is ieder dag minimaal 1 bedrijfshulpverlener aanwezig.		
ARBO en veiligheid	Iedere school heeft een preventiemedewerker benoemd.		
Schoolklimaat			
Veiligheidsbeleving	Periodiek wordt bij het personeel het welbevinden en de beleving van de fysieke en sociale veiligheid gemeten.		
Bijdragen aan veilig klimaat	De school heeft een contactpersoon, een contactpersoon bij pesten en een aandachtsfunctionaris en rust deze mensen in middelen en tijd voldoende uit om hun taak goed te kunnen vervullen.		
Bijdragen aan veilig klimaat	Op de school wordt gewerkt met school- en groepsregels die bij alle betrokkenen bekend zijn.		

Onderwijsproces			
Doorgaande lijn	In het schoolplan staan de doelen voor het onderwijs en de opbouw van het aanbod. De leerinhouden zijn evenwichtig en in samenhang verdeeld over de leerjaren.		
Basisondersteuning	De school is in staat ondersteuning te bieden conform het door het samenwerkingsverband vastgestelde niveau van basis- ondersteuning.		
Schoolloopbaan			
Verzuim leerlingen	De school heeft een nauwgezette verzuimregistratie.		
Verzuim leerlingen	De school meldt ongeoorloofd verzuim altijd bij de leerplicht-ambtenaar.		
Verzuim leerlingen	De school meldt schorsen, verwijderen en thuiszittende leerlingen conform het beleid 'time out, schorsen en verwijderen'.		
Ononderbroken ontwikkelingsproces	Het gemiddeld aantal leerlingen dat de laatste twee schooljaren in groep 3 t/m 8 is blijven zitten, is minimaal.		
Ononderbroken ontwikkelingsproces	De school heeft beleid voor de doorstroming van groep 1 naar groep 2 en groep 2 naar 3.		
Ononderbroken ontwikkelingsproces	De school heeft beleid voor doubleren en versnellen in de groepen 3 t/m 8.		
Ondersteuningsstructuur			
Ondersteuningsniveaus	De school werkt volgens de indeling in ondersteunings-niveaus zoals afgesproken.		
Ondersteuningsniveaus	De school kan inzichtelijk maken hoe de leerlingen zich in de verschillende groepen verdelen over de ondersteunings- niveaus.		
Medisch handelen	De school werkt volgens het protocol medisch handelen en heeft haar organisatie zo ingericht dat het verstrekken van medicijnen en het uitvoeren van medische handelingen zorgvuldig plaatsvindt.		
po-vo			

Procedure schoolverlaters	De school heeft, door ouders voor gezien getekende, overzichten van de uitstroomverwachting van alle leerlingen uit groep 6.		
Procedure schoolverlaters	De school werkt bij leerlingen die in groep 6 minimaal één onderwijsniveau hoger scoren op de NSCCT dan op de uitstroomverwachting, volgens een plan van aanpak, in samenspraak met ouders en leerlingen tot stand gekomen.		
Procedure schoolverlaters	De school heeft in groep 7 een tweede uitstroomverwachting op papier aan de ouders verstrekt.		
Procedure schoolverlaters	De school heeft in een persoonlijk gesprek het schooladvies aan de ouders (en indien gewenst de leerling) toegelicht.		
Procedure schoolverlaters	De school registreert op leerlingniveau de uitstroomverwachting in groep 6 en 7, het schooladvies in groep 8 (indien van toepassing daarnaast het bijgestelde advies) en de score/ het schooladvies op basis van de eindtoets.		
Gelijke onderwijskansen			
Geen ongelijkheid op basis van inkomen ouders	De school houdt zich aan de gemaakte afspraken rond deelname aan door externen georganiseerd aanbod onder schooltijd en draagt er zorg voor dat alle leerlingen onder schooltijd van eenzelfde aanbod gebruik kunnen maken.		
Geen ongelijkheid op basis van assertiviteit ouders	De school heroverweegt altijd het advies als het advies op de eindtoets hoger is in vergelijking met het gegeven advies. Wanneer de school zich kan vinden in het hogere advies van de eindtoets, wordt deze naar boven bijgesteld.		
Personeel			
Verzuim	De directie heeft zicht op het verzuim, oorzaken (werk-/ niet-werkgerelateerd) en de gemiddelde ziek-		

	meldingsfrequentie en kan deze gegevens verklaren.		
Benoemen van personeel	Bij het benoemen van personeel wordt gewerkt volgens de procedure werving en selectie.		
Toekomstig personeel	De school biedt stageplaatsen aan opleidingsinstituten (Pabo) en heeft stagebeleid.		
Werkgeverschap	Er is binnen de school een structuur waarbinnen introductie, begeleiding en coaching geregeld is.		
Professionalisering	Directies registreren zich in het schoolleidersregister en houden deze registratie up-to-date door scholing en herregistratie.		
Professionalisering	De directie biedt ruimte voor intercollegiaal en interscholair leren.		
Privacy			
Privacybeleid	De directeur draagt er zorg voor dat er binnen de school gewerkt wordt volgens 'privacy- en ICT-gebruiksbeleid voor personeelsleden' en 'procedure melden beveiligings-incidenten en datalekken'.		

Bijlage 4: Voorbeeld checklist bestuursniveau (fundament)

Checklist bestuursniveau			
Stichting Panta Rhei			
Indicator	Criterium	Status	Opmerkingen:
Onderwijskwaliteit			
	Er is een verantwoordelijkheidsverdeling aangebracht tussen bestuur en scholen (subsidiariteitsbeginsel)		
	Het bestuur heeft zicht op de kwaliteit van de scholen en rapporteert hierover twee keer per jaar aan de Onderwijs- commissie van de RvT.		
	Het bestuur heeft de oorzaken van eventueel tekortschietende kwaliteit geanalyseerd en voert waar		

	nodig doelgericht verbeteringen door.		
Monitoring van onderwijskwaliteit			
	Het bestuur monitort jaarlijks de resultaten op de M-E- en Eindtoetsen en voert hierover gesprekken met de directeuren.		
	Het bestuur heeft jaarlijks managementgesprekken op de scholen en bevraagt de scholen zowel op de basiskwaliteit als op de ambities en bereikte doelen.		
	Het bestuur heeft vastgelegd met welke instrumenten zij de onderwijskwaliteit van haar scholen monitort.		
Documenten			
	Het bestuur heeft een actueel koersplan		
	De stichting heeft actuele statuten.		
	Het bestuur heeft een actueel managemenstatuut.		
	De RvT werkt volgens een RvT-reglement dat jaarlijks beoordeeld wordt op actualiteit.		
	Het bestuur heeft op haar website een klokkenluidersregeling.		
	Het bestuur heeft op haar website het toelatingsbeleid voor haar scholen.		
	Het bestuur heeft op haar website een actueel beleidsplan voor schorsen en verwijderen.		
	Het bestuur beschikt over actuele schoolplannen van haar scholen.		
	Binnen de stichting wordt gewerkt volgens de code goed bestuur.		
	Het bestuur heeft privacy-beleid dat niet ouder is dan 2 jaar.		
	Het bestuur heeft beleidsregels rond de meldplicht datalekken opgesteld.		

	Het bestuur heeft op haar website een actuele klachten- regeling en de contactgegevens van de landelijke klachten-commissie en de externe vertrouwenspersonen.		
Financiën			

	Het bestuur heeft inzicht in de markpositie van haar scholen.		
	Het bestuur heeft zicht op de financiële uitgangspositie van de stichting en de te verwachten ontwikkelingen in de komende vier jaar.		
	Het bestuur draagt er zorg voor dat het jaarverslag voldoet aan de wettelijke vereisten en levert het tijdig aan voor accountantscontrole.		
	Het bestuur werkt volgens het allocatiemodel en draagt er zorg voor dat haar directeurs beschikken over de benodigde financiële expertise.		
	Het bestuur werkt volgens een financieel beleidsplan waarin taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden staan en onder andere het vier-ogen-principe is geborgd.		
	Het bestuur heeft maatregelen genomen om duurzaam voortbestaan te waarborgen. Het bestuur is financieel gezond en kan op korte en lange termijn voldoen aan zijn financiële verplichtingen.		
	De Rvt heeft een auditcommissie die toezicht houdt op een deugdelijke financiële bedrijfsvoering.		
	Het bestuur verwerft en besteedt de onderwijs-bekostiging conform wet- en regelgeving. Het bestuur besteedt de overheidsbekostiging zo dat deze adequaat ten goede komt aan de in het koersplan geformuleerde ambities.		

	Het bestuur formuleert jaarlijks een kaderbrief begroting en (meerjaren) begroting		
	Het bestuur formuleert jaarlijks een bestuursformatie-plan en een meerjarenformatieplan.		
	Het bestuur werkt volgens een covenant sponsoring en een model sponsoring-overeenkomst.		
	Het bestuur draagt er zorg voor dat de stichting inkoop- en aanbestedingsbeleid heeft en dat dit wordt nageleefd.		
	Het bestuur draagt er zorg voor dat de stichting over een treasurystatuut beschikt en dat dit wordt nageleefd.		
	Het bestuur heeft een werkkostenregeling en brengt deze regeling jaarlijks onder de aandacht van haar personeel.		
Schoolklimaat/ veiligheid			
	Het bestuur heeft in een veiligheidsplan vastgelegd op welke wijze zij aan de fysieke en sociale veiligheid in de organisatie werkt.		
	Het bestuur analyseert jaarlijks de gegevens van de monitoring van de sociale veiligheids-beleving (op basis van een representatief deel van de leerlingen in scholen).		

	Het bestuur draagt er zorg voor dat alle scholen hun huisvesting periodiek op verschillende veiligheidsaspecten laten controleren.		
PO-VO			
	Het bestuur is bestuurlijk aangesloten bij BOVO.		
	Het bestuur brengt jaarlijks in kaart hoe op school- en bovenschools niveau de resultaten op de Eindtoetsen zich verhouden tot de NSCCT, de uitgebrachte school-adviezen, de bijgestelde		

	schooladviezen en de resultaten van de leerlingen na 3 jaar vo.		
Organisatie			
	Het bestuur heeft tegenspraak georganiseerd in de vorm van een GMR.		
	Er is een reglement voor de GMR opgesteld en het bestuur werkt volgens de bevoegdheden en termijnen die in dit reglement staan vermeld.		
	Het bestuur is transparant over de kwaliteit van haar organisatie en doet hierover verslag in haar kwartaal-rapportages en het jaarverslag. Deze documenten worden actief aangeboden aan en besproken met RVT, directeuren en GMR en worden tevens op de site van de stichting geplaatst.		
Ambities en doelen			
	Het bestuur heeft een toekomstgerichte visie op het binnen de stichting geboden onderwijs. De brede ontwikkeling van de leerling is het uitgangspunt.		
Personeel			
	Het bestuur heeft een gedragscode en ziet toe op naleving van deze code.		
	Het bestuur heeft jaarlijks een functionerings-/beoordelings- gesprek met alle directeuren.		