Strategisch kwaliteitsmanagement Laurentius Stichting Delft

2019 - 2023



**Strategisch kwaliteitsmanagement 2019 - 2023**

Behandeld in Dirov d.d. 12-12-2018

Vastgesteld in Dirov d.d. ….-….-2019

Instemming GMR d.d. ….-….-2019

Vastgesteld door CvB / RvT d.d. ….-….-2019

## Inhoudsopgave

## Inleiding blz. 3

## Wat is kwaliteitszorg blz. 3

## De 4 fasen van kwaliteitsmanagement blz. 4

## Kwaliteitsmatrix Laurentius blz. 5

## Kwaliteitsplannen en samenhang blz. 8 *5.1 Strategisch beleidsplan Laurentius Stichting blz. 8 5.2 Schoolplannen blz. 8 5.3 Jaarplannen en jaarverslag blz. 8 5.4 Beleidsplannen en deelplannen blz. 9*

## Onderzoeken en evalueren blz. 9 *6.1 Triangulatie van data blz. 10 6.2 Kwaliteitsinstrumenten school blz. 10 6.3 Extra kwaliteitsinstrumenten stichting blz. 13 6.4 Onderzoek naar het strategisch kwaliteitsmanagement blz. 13*

## De rol van de inspectie van het onderwijs blz. 15

## De rol van de Raad van Toezicht, het College van bestuur, de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR) en de scholen blz. 16 *8.1 De rol van de RvT blz. 16 8.2 De rol van het CvB blz. 17 8.3 De rol van de GMR blz. 17 8.4 De rol van de scholen blz. 18*

## Verantwoording en transparantie blz. 18

## Bijlagen:

## Bijlage I - Voorbeeld cyclus strategisch kwaliteitsmanagement

## Bijlage II -

1. **Inleiding**

Het primair onderwijs maakt momenteel grote veranderingen op het gebied van kwaliteitszorg en -management door. Dit heeft vooral te maken met de manier waarop de Inspectie van het Onderwijs voortaan haar wettelijke taak uitoefent: zij neemt het bestuur als direct aanspreekpunt voor de kwaliteit van het onderwijs op de scholen (Toezichtskader 2017). Dat betekent dat kwaliteitszorg zich ook moet afspelen op het niveau van het College van Bestuur en Raad van Toezicht. Waar eerder het bestuur op hoofdlijnen de scholen monitorde, is er nu een directere monitoring nodig op de verschillende domeinen. Dit betekent een hele andere rol voor het bestuur, maar ook voor de verantwoordingsplicht van de scholen naar het bestuur toe.  
  
Het strategisch kwaliteitsmanagement van de Laurentius Stichting is de verantwoordelijkheid van alle belanghebbenden. De stichting heeft zich als doel gesteld een helder en transparant beleid te voeren waarin ieder gremium (RvT, CvB, (G)MR en scholen) een rol heeft en cyclisch en in samenhang met elkaar het beste kan bieden voor alle belanghebbenden.

## Wat is kwaliteitszorg?

Kwaliteitszorg is het gemakkelijkst te definiëren als “alle systematische en geplande activiteiten die gericht zijn op continue beheersing, bewaking en verbetering van de kwaliteit van de zorg[[1]](#footnote-1).” Wanneer al deze activiteiten rond kwaliteitszorg met elkaar in samenhang worden gebracht, spreken we van kwaliteitsmanagement.

Door de kwaliteitszorg te registreren en te vergelijken met de gestelde, afgesproken en geformuleerde criteria kan de uitgevoerde zorg voortdurend worden bijgestuurd in de richting van het gewenste kwaliteitsmanagement. Hierdoor is kwaliteitsmanagement een *systematisch, planmatig en cyclisch* proces. In het systeem van kwaliteitsmanagement van de Laurentius Stichting zijn dit de sleutelwoorden van het systeem. Onze ambitie is om dit systeem te verankeren in de organisatie.

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

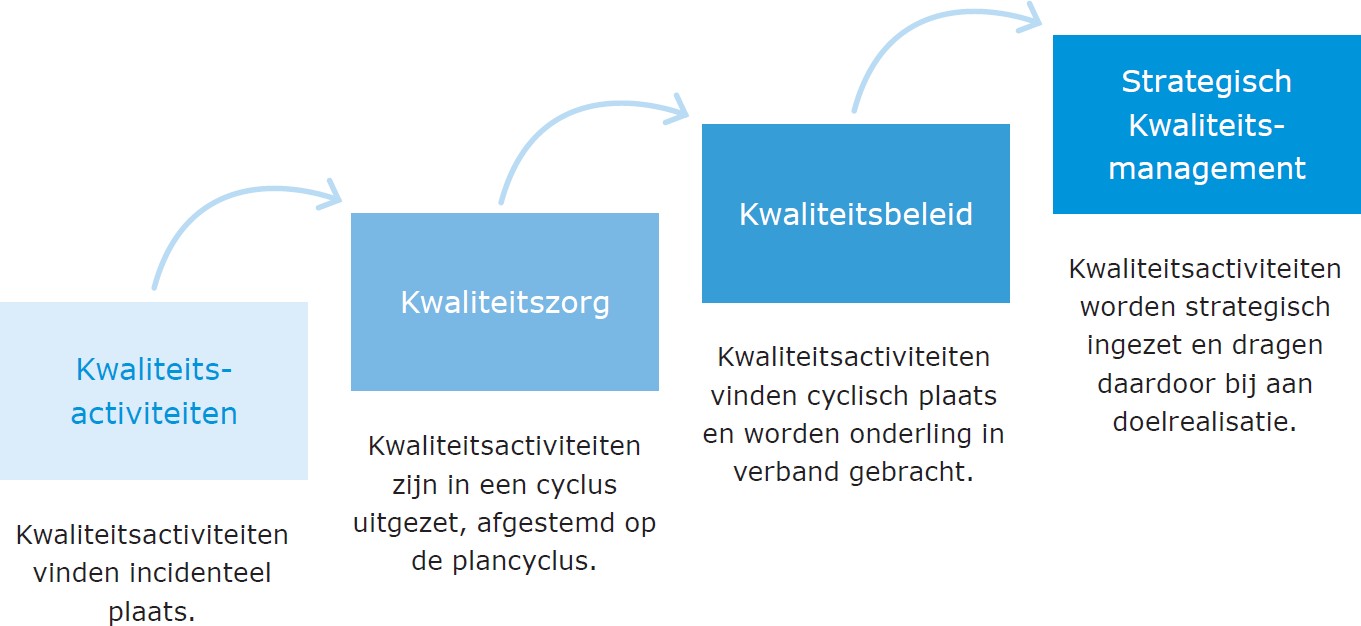
* 1. Doen we de goede dingen?
  2. Doen we de goede dingen goed?
  3. Hoe weten we dat?
  4. Vinden anderen dat ook?
  5. Wat gaat de school nu doen?

Het kwaliteitsmanagement van de Laurentius stichting staat volledig in dienst van onze leerlingen in de scholen. Immers, zij zijn de reden van ons bestaan als stichting en als scholen. Samenhang tussen de stichtingsdoelen, schooldoelen en persoonlijke doelen zijn derhalve van wezenlijk belang. Zo werken we samen aan de kwaliteit van ons onderwijs.

Kwaliteitsmanagement omvat alle domeinen van het stichtings- en schoolbeleid. Door alle beleid, processen en activiteiten op het gebied van onderwijs, personeel, financiën en huisvesting te koppelen en te bewaken, geven wij richting aan het kwaliteitsmanagement.

## De vier fasen van kwaliteitsmanagement

Kwaliteitsmanagement is onder te verdelen in vier fasen, waarbij er een toenemende samenhang en relevantie wordt ingezet (zie onderstaande illustratie[[2]](#footnote-2)).



# Fase 1 - Kwaliteitsactiviteiten

In de eerste fase vinden activiteiten min of meer incidenteel en ad hoc plaats. De uitkomsten van de kwaliteitsonderzoeken (tevredenheidspeilingen, opbrengstenanalyses) worden niet optimaal benut en worden niet in verband gebracht met andere domeinen, zoals personeelsbeleid, ouderbetrokkenheid, inzet van middelen, enz.

# Fase 2 - Kwaliteitszorg

In de tweede fase worden kwaliteitsactiviteiten cyclisch en doelgericht ingezet, gekoppeld aan de beleidsontwikkelingen. Resultaten (opbrengsten) en informatie over onderwijskundige processen (verkregen uit klassenbezoeken, tevredenheidspeilingen) zijn op schoolniveau beschikbaar.

# Fase 3 – Kwaliteitsbeleid Er vindt een koppeling plaats van de kwaliteitszorg naar andere kwaliteitsprocessen. Hierdoor wordt samenhang aangebracht tussen bijvoorbeeld opbrengstenanalyse, tevredenheidspeilingen en bedrijfsvoeringsgegevens (denk aan populatie, ziekteverzuim, enz.) als basis voor beleidsontwikkelingen. Fase 4 – Strategisch kwaliteitsmanagement

Kwaliteit is een cruciaal onderdeel van elk proces binnen de stichting en de school. Alle stakeholders zijn betrokken bij de verschillende processen en de schoolontwikkeling. Dit geldt voor de interne belanghebbenden (onderzoekende houding leerkrachten en leerlingen) als ook voor de externe belanghebbenden (ouders m.b.t. ouderbetrokkenheid en ketenpartners). Kwaliteitsmanagement komt dan terug in alle managementgebieden van onze organisatie.

## Kwaliteitsmatrix Laurentius

In het waarderingskader 2017 onderscheiden we vijf kwaliteitsgebieden: Onderwijsproces, Schoolklimaat, Onderwijsresultaten, Kwaliteitszorg en ambitie en Financieel beheer.

Met het waarderingskader krijgen we zicht op de drie elementaire vragen over de betekenis van het onderwijs voor leerlingen: krijgen ze goed les (Onderwijsproces), zijn ze veilig (Schoolklimaat) en leren ze genoeg (Onderwijsresultaten). De standaarden in deze drie gebieden geven gezamenlijk de kern van het onderwijs weer zoals de leerling dat ontvangt. De gebieden Kwaliteitszorg en ambitie en Financieel beheer zijn voorwaardelijk voor (het voortbestaan van) de kwaliteit. We definiëren onderwijskwaliteit dan ook als het geheel van de prestaties van de school op deze gebieden.

In de kwaliteitszorgmatrix van de Laurentius Stichting wordt de relatie gelegd tussen de kwaliteitsgebieden van het waarderingskader en de 5 hoofdvragen van kwaliteitszorg, nl.: - Doet de school de goede dingen?

* Doet de school de goede dingen goed?
* Hoe weet de school dat?
* Vinden anderen dat ook?
* Wat gaat de school nu doen?

Hierdoor kan de school in kaart brengen of zij voldoet aan de deugdelijkheidseisen (wettelijke eisen), hoe ze dat vorm geeft, hoe de school dat toetst of monitort, hoe de school verantwoording aflegt en wat de eigen eisen en ambities zijn voor de komende jaren.

Iedere standaard binnen het kwaliteitsgebied is op basis van de betreffende deugdelijkheidseisen geoperationaliseerd in de matrix. De school maakt de matrix schoolspecifiek en geeft in de onderste kolom aan wat de school de komende jaren gaat uitvoeren m.b.t. de eigen aspecten van kwaliteit. De matrix kan derhalve gebruikt worden voor de verantwoording op de kwaliteitsgebieden naar bestuur, inspectie en andere externen.

5

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Hoofdvragen Kwaliteitszorg** | **Hoofdvragen Waarderingskader 2017** | | | | |
|  | Geven de leraren goed les?  Onderwijsproces | Is het klimaat voor de leerlingen veilig, stimulerend en ambitieus?  Schoolklimaat | Leren de kinderen maximaal?  Onderwijsresultaten | Bewaakt en ontwikkelt het bestuur en de directie de kwaliteit van de school?  Kwaliteitszorg |
| Doet de school de goede dingen?  Deugdelijkheidseisen  Wettelijk verplichte basiskwaliteit | * Er is een op kerndoelen en referentieniveaus gebaseerd aanbod; * Er is beleid gericht op bevorderen burgerschap en sociale integratie; * Er vindt afstemming op plaats op onderwijsbehoeften van de populatie en op het niveau van de leerlingen; * Er is een haalbaar en gedegen programma; * De leerdoelen en de opbouw van het aanbod staan beschreven in het schoolplan; * Er vindt effectieve instructie en differentiatie plaats; * De leerlingen worden systematisch gevolgd en vergeleken met de verwachte ontwikkeling; * Er is een Schoolondersteuningsprofiel opgesteld en leerlingen die een OPP nodig hebben krijgen die; * De school bewaakt de effectieve leertijd; * Er wordt een verplichte eindtoets afgenomen. | * Er is een pestbeleid opgesteld; * Er is een pestcoördinator; * Het veiligheidsbeleid is beschreven en wordt uitgevoerd; * De veiligheidsbeleving van leerlingen wordt jaarlijks gemonitord; * Er is beleid op monitoring SEO; * De uitingen van leraren zijn in lijn met democratische rechtstaat; * Er zijn gedragsregels voor leraren en leerlingen; * Er is een preventiemedewerker; * Er zijn opgeleide BHV-ers; * Er is een bovenschools beleid opgesteld m.b.t. de procedure schorsing en verwijdering. | * De leerresultaten zijn op of boven de normering zoals vastgelegd in de regeling leerresultaten PO; * De gestelde doelen voor sociale en maatschappelijke competenties zijn behaald; * De kerndoelen en referentieniveaus zijn behaald; * De school heeft eigen normen voor opbrengsten vastgesteld. | * Het bestuur zorgt voor een systeem van kwaliteitszorg; * Het bestuur en de scholen hebben zicht op de kwaliteit van het onderwijs door evaluatie van helder geformuleerde toetsbare doelen; * Er is een managementstatuut opgesteld; * Er wordt voldaan aan de Code Goed Bestuur; * Het personeel is bekwaam en bevoegd en het personeel   onderhoudt de bekwaamheid; dit is beschreven in schoolplan en personeelsstatuut. |
| Doet de school de goede dingen goed?  Uitvoeringsniveau  Op welke manier geeft de school dit vorm? | * Er is een haalbaar en gedegen programma; * Er is beleid beschreven op burgerschap en sociale integratie dat wordt uitgevoerd; * Er vindt afstemming op leerlingniveau plaats; * Er zijn uitstroomverwachtingen geformuleerd; * De leraren geven goed les. | * Het beleid wordt structureel in een PDCA-cyclus toegepast; * Er zijn inzichtelijke rapportages; * Er vinden ontruimingsoefeningen plaats. | * De school heeft de opbrengsten duidelijk in beeld; * Er zijn plannen van aanpak SEO indien noodzakelijk; * De school geeft de juiste schooladviezen af. | * Het kwaliteitszorgsysteem voldoet aan de gestelde criteria; * Er worden jaarlijks doelen op- en bijgesteld. |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Hoofdvragen Kwaliteitszorg** |  | Geven de leraren goed les?  Onderwijsproces | Is het klimaat voor de leerlingen veilig, stimulerend en ambitieus?  Schoolklimaat | Leren de kinderen maximaal?  Onderwijsresultaten | Bewaakt en ontwikkelt het bestuur en de directie de kwaliteit van de school?  Kwaliteitszorg |
| Hoe weet de school dat? Toetsing en monitoring  Op welke manier controleert de school dit? | * Er vindt formatieve evaluatie plaats; * Er vinden klassenobservaties plaats; * Er vinden collegiale consultaties plaats; * Er zijn onderwijsinhoudelijke overleggen; * Er vinden genormeerde toetsen plaats; * Er vindt een cyclus van functionerings- en   beoordelingsgesprekken plaats. | * Er vindt jaarlijks toetsing van de sociale veiligheid plaats; * Er is sprake van een lage klachtenmelding en weinig schorsing; * Er vindt 2 x p.j. een evaluatie plaats; * Er vindt monitoring van de SEO plaats. | * De opbrengsten worden in kaart gebracht, geanalyseerd en vergeleken met landelijke normen; * De SEO wordt getoetst en geanalyseerd; * De Eindtoets wordt vergeleken met de Schoolgroep; * De schooladviezen komen overeen met de eindtoets. | * Er vindt jaarlijks een evaluatie en analyse van de gestelde doelen en kwaliteitszorg plaats; * Het managementstatuut wordt regelmatig geëvalueerd; * Er vinden interne audits kwaliteitszorg plaats; * Er zijn kwaliteits- en managementbesprekingen met het bestuur (jaarverslag / kwarap / verzuimgesprekken / inspectieverslagen / thema’s); * De oorzaken van de onderwijskwaliteit zijn geanalyseerd en verbeteringen zijn doelgericht   doorgevoerd. |
| Vinden anderen dat ook?  Verantwoording en transparantie  Op welke manier maakt de school inzichtelijk wat men doet en hoe men presteert? | * Er is een inspectierapport; * Er zijn interne audit verslagen; * Er vinden open dagen plaats in het kader van   transparantie;   * Er vinden tevredenheidsonderzoeken plaats; * Er vindt jaarlijks verantwoording aan externen plaats in schoolgids of jaarverslag. | * Er vindt toetsing plaats door een expert; * De uitkomsten sociale veiligheid worden geüpload naar de inspectie; * Er vindt jaarlijks verantwoording plaats aan externen; * De veiligheidsbeleving van de leerlingen is positief. | * Er vindt jaarlijks verantwoording plaats aan externen in de schoolgids; * Er vindt jaarlijks verantwoording plaats aan het CvB d.m.v. jaarverslag en managementgesprek. | * Er vindt jaarlijkse verantwoording aan externen op bestuurs- en schoolniveau (MR) plaats; * Er vinden bestuursgesprekken met de inspectie plaats; * Er vinden verificatieonderzoeken van de inspectie plaats; * Er vinden tevredenheidsonderzoeken plaats. |
| Wat gaat de school nu doen? Eigen aspecten van kwaliteit  Wat zijn de ambities van de school voor de komende (schoolplan)periode? | Denk aan:   * Toekomstgericht aanbod * 21ste eeuws vaardigheden * Leren van leerstrategieën * Betrokkenheid lln bij stellen van ontwikkelingsdoelen * Systematisch volgen van alle leerlingen op alle ontwikkelingsgebieden | Denk aan:   * Beleid sociale media * Preventieve maatregelen * Bevorderen samenwerking leerlingen * Afspraken met ketenpartners | Denk aan:   * Vervolgsucces van leerlingen na het verlaten van de school zijn in beeld; * Conclusies over de mate waarin het vervolgsucces aansluit op de langere termijn bij de gegeven adviezen. | Denk aan:   * Ambitieuze doelen passend bij de maatschappelijke opdracht; * Onderwijskundig leiderschap beschrijven; * Eigenaarschap van leraren bij pedagogisch en didactisch concept. |

## Kwaliteitsplannen en samenhang

In hoofdstuk 3 zijn de 4 fasen van kwaliteitsmanagement beschreven met een toenemende samenhang en relevantie. Doel van het strategisch kwaliteitsmanagement van de Laurentius Stichting is de verschillende plannen en activiteiten in samenhang te brengen en de relevantie te bepalen. Daarbij is van belang dat de plannen en activiteiten met elkaar worden uitgewisseld om ze in samenhang te brengen. Met deze werkwijze wordt direct voldaan aan de vragen van transparantie en de eisen van verantwoording aan belanghebbenden. In dit hoofdstuk staat een opsomming van de plannen die in de stichting worden gebruikt en proberen we de samenhang te duiden en indien nodig verbeteracties te formuleren.

# Strategisch beleidsplan Laurentius Stichting

Iedere vier jaar stelt het bestuur een strategisch beleidsplan op waarin op stichtingsniveau ambities en doelen beschreven worden. Voor het SBP 2019-2023 is voor de volgende ordening gekozen:

Laurentius onderwijs, organisatie en leider, en Laurentius leerling, ouder en leerkracht. De directieleden hebben via allerlei interactieve werkvormen Laurentius onderwijs, organisatie en leider vormgegeven en uitgewerkt. Aan de directieleden is vervolgens gevraagd om Laurentius leerling, ouder en leerkracht uit te werken in samenspraak met het team, de leerlingen en hun ouders. De uitkomsten van deze uitwerkingen zijn in het directieoverleg samengevoegd en door de directeuren samengevat in een shortlist. Bij alle stappen zijn vanzelfsprekend ook de GMR en RvT betrokken. Het SBP “Op weg naar 2023” is uitgewerkt in een plan van aanpak.

# Schoolplannen

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 organiseerbaar te maken voor alle betrokkenen. Een schoolplan moet voldoen aan wettelijke eisen en wordt, na vaststelling door het bestuur, opgestuurd aan de inspectie van het onderwijs, die het gebruikt voor het toezicht op de school.

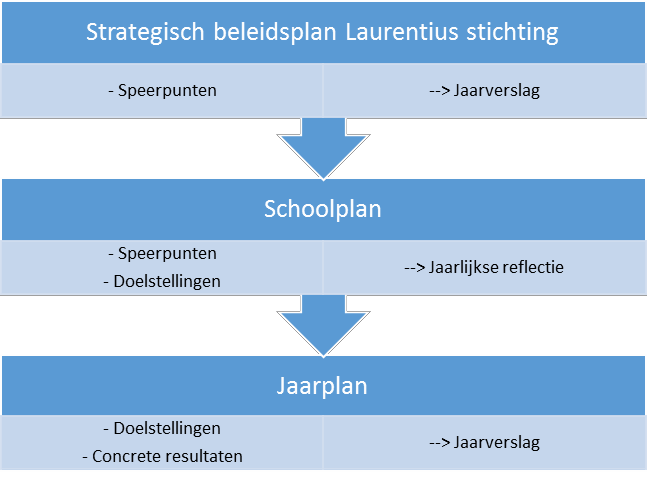
# Jaarplannen en jaarverslag

Het jaarplan op stichtings- c.q. schoolniveau beschrijft welke activiteiten in het betreffende jaar nodig zijn om de strategische doelen te realiseren, wie verantwoordelijk is en wanneer een activiteit afgerond moet zijn. In het jaarverslag evalueren het bestuur c.q. de directies of de ingezette acties en activiteiten tot het gewenste resultaat hebben geleid. Het jaarplan en jaarverslag van de stichting zijn een uitwerking van het plan van aanpak behorende bij het SBP 2019-2023, terwijl het jaarplan en jaarverslag van de scholen een uitwerking zijn van de schoolplannen.

*5.4 Beleidsplannen en deelplannen*

Zowel op bestuursniveau als op schoolniveau worden op onderdelen beleidsplannen vast gesteld. Veel van deze plannen komen voort uit het strategisch beleidsplan en schoolplan en zijn een nadere concretisering van de daarin geformuleerde doelen. Voorbeelden daarvan zijn onderwijsinhoudelijke plannen van aanpak m.b.t. vakgebieden, opbrengsten en sociale en maatschappelijke competenties en het scholingsplan. Voor de school belangrijke beleidsplannen zijn het wettelijk verplichte schoolondersteuningsprofiel en het beschreven veiligheidsbeleid.

Het kan zijn dat maatschappelijke tendensen van invloed zijn op de wettelijke regelgeving vanuit de inspectie waardoor het waarderingskader met deugdelijkheidseisen tussentijds wordt aangepast. Dit kan van invloed zijn op de plannen die zijn beschreven. Ook landelijke of plaatselijke ontwikkelingen kunnen van invloed zijn op de beleidsplannen. In deelplannen zal in die gevallen een vertaling plaatsvinden naar het beleid van de stichting en/of school.



|  |  |
| --- | --- |
| Deelplannen | |
| - Concrete doelstellingen  - Resultaten |  Evaluatie |

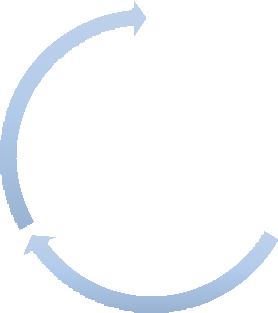
(Model aanpassen op stichtings- en schoolniveau)

## Onderzoeken en evalueren

Essentieel in de kwaliteitszorg is het doen van onderzoek en het evalueren van de activiteiten en werkwijze (doen we de goede dingen goed?). Dit betekent dat onderwijskundige schoolleiders, maar ook hun team, over goede onderzoeksvaardigheden en –instrumenten moeten beschikken. Deze vaardigheden en instrumenten worden ingezet ten bate van een goede PDCA-cyclus (plan-do- check-act) of nog beter, een goede PDSA-cyclus (plan do-*study-*act). Scholen zijn in  
principe vrij om de kwaliteit te monitoren zoals zij dat willen, zolang zij aan de verplichting kunnen voldoen om de kwaliteitszorg van de school te presenteren en te verantwoorden. In enkele gevallen zijn er bovenschoolse afspraken gemaakt waaraan elke school moet voldoen, zoals bijvoorbeeld de resultaten van de eindtoets groep 8.

# Triangulatie van data

Om goed zicht te krijgen op de kwaliteit van het onderwijs, dienen we data m.b.t. onze resultaten, processen en handelen te verzamelen. Dit kan bijvoorbeeld door het toepassen van de triangulatie van data (analyseren van de gegevens d.m.v. een driehoeksmeting).



Betrouwbare Leerstofaanbod

gegevens ped.did.

Esis module handelen

(bestuur) kwaliteitszorg

Trendanalyse zorgstructuur

schoolklimaat

Managementgesprek

gesprek op werkvloer gesprekken met derden

Het eerste deel van de cirkel bestaat uit het zgn. harde deel van meting; de cijfermatige data. Deze kan bijvoorbeeld gehaald worden uit toetsen en het leerlingvolgsysteem (Cito, ESIS). Het tweede deel bestaat uit data d.m.v. observatie en (zelf) vastgestelde criteria en analyse-instrumenten. Tot slot het derde deel dat data oplevert vanuit persoonlijke gesprekken (kindgesprekken, oudergesprekken, leergesprekken).

# Kwaliteitsinstrumenten school

Verschillende werkwijzen en instrumenten helpen ons bij het zichtbaar maken van de kwaliteit van ons onderwijs. Instrumenten die binnen onze stichting worden gehanteerd, zijn:

Onderzoek

We verwachten dat iedereen steeds op de hoogte is 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 verwacht mag worden dat ze de juiste zijn.

Dit vraagt onderzoek naar de werkelijke oorzaken van een probleem of tekortkoming en grondige kennis van good practice en (wetenschappelijke) onderzoeksresultaten.

Leerling- en onderwijsvolgsysteem

Onze basisscholen werken met een leerlingvolgsysteem met genormeerde toetsen voor het meten van de opbrengsten bij in ieder geval taal en rekenen (WPO). Dit waarborgt dat de school daadwerkelijk de ononderbroken ontwikkelingen van leerlingen in beeld kan hebben en ook dat het onderwijs aansluit bij de leerbehoeften van de leerlingen. Op basis van de informatie wordt er een analyse opgesteld en worden er vervolgacties vastgesteld. De bevindingen en interventies worden besproken met het bestuur in de kwaliteitsgesprekken en, indien gewenst, met de beleidsmedewerker onderwijskwaliteit voor feedback en/of adviezen.   
Alle scholen van de Laurentius Stichting hebben een vrije keuze welke toets zij inzetten als Centrale Eindtoets.

Sociale veiligheid

Van scholen wordt verwacht dat zij een beleid voeren gericht op de veiligheid van de leerlingen, de veiligheidsbeleving van leerlingen jaarlijks monitoren en dat er een coördinator is die het beleid voor tegengaan van pesten coördineert en optreedt als aanspreekpunt. Welk instrument de scholen gebruiken voor monitoring is niet vastgelegd. De bevindingen dienen te worden aangeleverd aan de inspectie van het onderwijs. De meeste scholen gebruiken daarvoor 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. Na de analyse worden de maatregelen en interventies bepaald (op leerling-, groeps- of schoolniveau). De bevindingen en interventies worden in de teams gepresenteerd en besproken.

Scholen bieden jaarlijks de verplichte kengetallen van de incidenten- en ongevallenregistraties 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.

Analyse van de leerlingpopulatie

Een analyse van de leerlingpopulatie is van belang in het kader van het voortdurende beoordelen en evalueren van het eigen handelen. “Eigen handelen” in de meest brede zin van het woord. De analyse van de leerlingpopulatie wordt gebruikt om een kwalitatieve vertaalslag te maken naar het inrichten van het onderwijs. Immers, in het kwaliteitsgebied “Onderwijsleerproces” van het waarderingskader wordt gesteld dat scholen het aanbod moeten afstemmen op onder andere de onderwijsbehoeften die kenmerkend zijn voor de leerlingenpopulatie.

Schoolondersteuningsprofiel

De school geeft in het schoolondersteuningsprofiel (SOP) aan welke voorzieningen er zijn voor leerlingen met extra ondersteuningsbehoeften. Om te bepalen wat de ondersteuningsbehoeften zijn, is het van belang om de kenmerken van de populatie in kaart te brengen. Door middel van een populatie-analyse kan

een school inzichtelijk maken welk aanbod de leerlingen bovenop de basisondersteuning aan extra ondersteuning nodig hebben.

Gesprekken

Een hele belangrijke bron van informatie is het voeren van gesprekken met iedereen die bij de stichting of de school verbonden is. Of dit nou formeel of informeel gebeurd, georganiseerd of spontaan, met verslagen of zonder verslagen, de informatie die hieruit vergaard wordt geeft mede duidelijkheid aan de data die wordt gegenereerd. Ieder personeelslid voert in ieder geval formele gesprekken volgens de gesprekkencyclus die bovenschools is vastgesteld.

Klassenbezoeken / lesobservaties

Een klassenbezoek is verplicht bij de cyclus functioneren en beoordelen van lesgevenden, maar blijft daartoe niet beperkt. Lesobservaties maken vaak deel uit van implementatietrajecten en veelal van de vaste professionele cultuur in de school. De informatie uit de observaties wordt door de directie gebruikt om beleid te evalueren en knelpunten in de uitvoering te achterhalen. Klassenbezoeken kunnen door verschillende teamleden binnen de school worden uitgevoerd, afhankelijk van de organisatie. Deze klassenbezoeken worden veelal gevolgd door feedbackgesprekken waarbij het handelen van de leerkracht en het effect op het leren van de leerlingen wordt besproken. Op veel scholen vindt er ook structureel collegiale consultatie plaats.

Tevredenheidsonderzoeken personeel en ouders

Iedere twee jaar krijgen personeelsleden een vragenlijst voorgelegd over hun beleving van veiligheid en het welbevinden. De resultaten worden gepresenteerd in schoolrapporten en in een stichtingsrapport. Als dit nodig is, wordt er een plan van aanpak opgesteld, op school of stichtingsniveau 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 worden zij via een enquête bevraagd. Voor iedere school wordt een rapport opgesteld dat de basis is voor de terugkoppeling aan de ouders en een eventueel plan van aanpak.

Evaluatie plannen van aanpak

Zowel op stichtingsniveau als op schoolniveau wordt er gewerkt met verschillende (deel)plannen. Een belangrijke in dit opzicht is het jaarplan. Aan het einde (of tussentijds) van de planperiode wordt geëvalueerd of de doelen behaald zijn en/of de activiteiten zijn uitgevoerd die gepland waren. De informatie uit de evaluaties is meestal bedoeld om beleid bij te stellen (formatief) of om te beoordelen of de doelen behaald zijn (summatief).

Kwaliteitscyclus

De beleidsnotitie strategisch kwaliteitsmanagement met bijbehorende instrumenten, activiteiten en (resultaten)analyses zijn cyclisch vastgelegd in een kwaliteitscyclus. Doel van deze kwaliteitscyclus is om alle systematische en geplande activiteiten die gericht zijn op continue beheersing, bewaking en verbetering van de kwaliteit van de zorg in samenhang met elkaar te laten opereren. Op deze wijze krijgen we als stichting en als scholen een goed zicht op de kwaliteitszorg in onze organisatie. Wanneer al deze activiteiten rond kwaliteitszorg met elkaar in samenhang worden gebracht, spreken we van een kwaliteitszorgsysteem

# Extra kwaliteitsinstrumenten stichting

Kwaliteitscyclus en Centrale Eindtoets

Zie tekst bij 6.2 hierboven.

Kengetallen personeelsadministratie en leerlingenprognoses

Kennis van het personeelsbestand, financiële kengetallen en leerlingenaantallen is van belang om tijdig te kunnen ingrijpen bij ontwikkelingen. Door een jaarlijkse grondige analyse van deze kengetallen ten behoeve van het bestuursverslag, 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.

Verzuimcijfers

Binnen de Laurentius stichting 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 werkdruk, schoolgebonden of stichtingsbrede knelpunten en mogelijkheden om via personele zorg de arbeidsomstandigheden te optimaliseren. De analyse sluit altijd af met een deel ‘gevolgen voor het beleid’, waarin verwoord wordt welke actie- en aandachtspunten voor het volgende jaar gekozen worden.

# Onderzoek naar het strategisch kwaliteitsmanagement

Binnen onze stichting zijn er verschillende manieren waarop de scholen onderzoek kunnen (laten) doen naar de kwaliteit van het onderwijs. De meest gangbare zijn:

Quickscan

Op de scholen van de Laurentius Stichting worden veel goede dingen gedaan, maar er is niet altijd zicht op of de goede dingen goed worden gedaan. Om dat te onderzoeken, is de quickscan een goed instrument. De quickscan wordt afgenomen door de beleidsmedewerker onderwijskwaliteit. De quickscan kan worden afgenomen op initiatief van de directeur en bij een gerichte vraag. De quickscan levert een aantal aanbevelingen op die de directie van de school kan benutten bij het opstellen (of aanscherpen) van een plan van aanpak. De beleidsmedewerker onderwijskwaliteit kan feedback geven op het plan en middels voortgangsoverleggen de school feedback geven als daar behoefte aan is tijdens de uitvoering. De quickscan is laagdrempelig vanwege het interne karakter en het uitgangspunt dat de quickscan gezien kan worden als 0-meting voor de school om verder te werken aan de kwaliteit van het onderwijs.

Interne audit

Een interne audit is een onderzoek dat, met een systematische aanpak, wordt uitgevoerd naar het goed en betrouwbaar functioneren van de interne organisatie. Voor de Laurentius Stichting zal de interne audit gekoppeld worden aan kwaliteitsmanagement. Daarbij wordt dus antwoord gegeven op de volgende vragen:

* Doet de school de goede dingen?
* Doet de school de goede dingen goed?
* Hoe weet de school dat?
* Vinden anderen dat ook?

De interne audit is een middel tot zelfevaluatie voor de school en maakt onderdeel uit van het geheel aan kwaliteitsmanagement van de Laurentius Stichting. Het doel van de interne audit is om de school verder te helpen met zich te ontwikkelen op het gebied van kwaliteitszorg.

Externe audit

Een externe audit wordt uitgevoerd door een onafhankelijke partij die niet is aangesloten bij de stichting. Het grote voordeel is dat deze partij met een frisse blik naar de school kijkt en niet onderdeel is van het systeem. Over het algemeen worden externe audits uitgevoerd als daar een aanleiding toe is. De aard van de externe audit kan dus veel breder zijn dan alleen de kwaliteitszorg.

Inspectiebezoek Zie hoofdstuk 7.

## De rol van de inspectie van het onderwijs

Per augustus 2017 is het nieuwe Onderzoekskader van de inspectie van het onderwijs ingegaan. Uitgangspunten voor dit nieuwe Onderzoekskader zijn:

* + - Het schoolbestuur is verantwoordelijk voor de kwaliteit en de continuïteit van het onderwijs;
    - Elk bestuur heeft zijn eigen proces om de onderwijskwaliteit te waarborgen dat uitgangspunt is in het toezicht;
    - Parallel aan de jaarlijkse prestatieanalyse wordt eens in de vier jaar een onderzoek uitgevoerd naar de kwaliteitszorg en het financieel beheer door het bestuur;
    - Heeft het bestuur de onderwijskwaliteit goed in beeld en voert daarbij zo nodig verbeteringen door;
    - Er vindt een verificatieonderzoek plaats bij een selectie van de scholen als onderdeel van het vierjaarlijks onderzoek naar de kwaliteit van het onderwijs bij die scholen;
    - Er vindt ook onderzoek plaats bij enkele risicoscholen en goede scholen; dit laatste kan op eigen verzoek van het bestuur.

Jaarlijks vindt er een prestatieanalyse plaats van alle besturen op basis van de informatie die voorradig is (eindtoets groep 8, jaarverslag bestuur, enz.). Als er geen risico’s worden geconstateerd, dan wordt de analyse afgesloten. Anders kan er een expertanalyse worden uitgevoerd om de risico’s te onderzoeken.

Het bestuur wordt in ieder geval 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 aan het bestuur 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. Als voorwaarde geldt dat het bestuur beschikt over een gedegen zelfevaluatie, bv. de kwaliteitsmatrix, van de school, waaruit blijkt waarom het bestuur van mening is dat het een goede school betreft.

## 8. De rol van de Raad van Toezicht, het College van Bestuur, de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR) en de scholen

De nieuwe wijze van onderzoek door de inspectie heeft zijn weerslag op de rol van de Raad van Toezicht, College van Bestuur, GMR en de scholen. Het bestuur is verantwoordelijk voor de kwaliteit en de continuïteit van het onderwijs op de scholen en neemt de centrale rol in binnen het kwaliteitsmanagement van de stichting. Dit houdt in dat het bestuur meer dan voorheen sturend is binnen het kwaliteitsmanagement en vanuit haar verantwoordingsplicht dichter op het kwaliteitsmanagement van de scholen staat. Immers, zoals hiervoor beschreven, is één van de hoofdvragen van de inspectie aan het bestuur of zij voldoende zicht heeft op de onderwijskwaliteit van de scholen en of zij voldoende stuurt op de verbetering van de onderwijskwaliteit.

# De rol van de Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht van de Laurentiusstichting is het interne toezichthouderorgaan van de stichting. Een van haar taken is het toezicht houden op de kwaliteit van de zorg die bestuur en scholen leveren. Waar het College van Bestuur strategisch beleid voert om kwaliteitsmanagement vorm te geven, is het de rol van de RvT om toe te zien of het bestuur (en de scholen) de goede dingen doet voor de organisatie en de scholen. De RvT heeft dus wel eigen verantwoordelijkheden, maar geen eigen doelstellingen of belangen die niet in overeenstemming zijn met die van het bestuur.

De RvT van de Laurentiusstichting geeft inhoud aan haar rol door:

Het Strategisch Beleidsplan van de stichting ondersteunend te laten zijn aan de visie op ons onderwijs in 2023;

Zich goed te laten informeren over het systeem van kwaliteitsmanagement dat de stichting voert;

Stakeholders te bevragen op kwaliteitsmanagement in de organisatie;

Besprekingen te voeren met het bestuur over de stand van zaken rond de basiskwaliteit (wat moeten de scholen) en de eigen aspecten van kwaliteit (wat zijn de ambities van de scholen);

Jaarlijks aan te sluiten bij het directieoverleg van de stichting om met de directeuren en stafmedewerkers in gesprek te gaan over ontwikkelingen in het onderwijs;

Twee keer per jaar een gesprek aan te gaan met (een delegatie van) de GMR over ontwikkelingen in de scholen;

Jaarlijks één of enkele schoolbezoeken te brengen met een gerichte doelstelling.

# De rol van het College van bestuur

Het College van Bestuur van de Laurentiusstichting stelt zich tot doel om goed kwaliteitsmanagement te voeren en deze in samenhang te laten lopen met het kwaliteitsmanagement van de scholen. Zodoende hanteren wij een cyclisch systeem met daarin plaats voor de eigenheid van onze organisaties. Het CvB geeft hier vorm aan door:

Het Strategisch Beleidsplan van de stichting ondersteunend te laten zijn aan de visie op ons onderwijs in 2023;

Het strategisch kwaliteitsmanagement ondersteunend te laten zijn aan het kwaliteitsmanagement van onze scholen;

Instrumenten en activiteiten in te zetten om ons kwaliteitsmanagement te borgen en te verbeteren en het lerend vermogen binnen de organisatie te versterken;

In managementgesprekken met de schoolleiding verbinding te leggen tussen het SBP en de schoolplannen en daaruit kaders en doelen vast te stellen voor de toekomst;

Collegiale gesprekken tussen schoolleiders te organiseren over onderwijs en kwaliteitsmanagement met als doel onderlinge reflectie en uitwisseling van ervaringen;

Strategisch kwaliteitsmanagement te zien als een continu proces en het in samenhang en cyclisch uit te voeren.

# De rol van de (G)MR

Wanneer er meerdere scholen onder één bestuur vallen, dan is er naast de medezeggenschapsraad (MR) op de afzonderlijke scholen ook sprake van een gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR) op bestuursniveau. Net als de MR bestaat de GMR uit een personeelsgeleding en een oudergeleding. De leden worden gekozen uit de afzonderlijke MR’s maar kunnen ook mensen zijn die niet in de MR van de school zitten. De (G)MR bevordert naar vermogen openheid en onderling overleg in de stichting en de school.

De (G)MR heeft in beginsel drie vormen van recht binnen de organisatie.

1. Algemeen informatierecht (begroting, beleidsvoornemens besteding rijksmiddelen, arbeidsvoorwaardelijke regelingen, jaarverslag, enz.);
2. Instemmingsrecht (onderwijsinhoudelijke doelstellingen, school- en jaarplan, schoolreglement, klachtenregeling, enz.);
3. Adviesrecht (schoolbeleid, schooltijden, vakantieregeling, enz.).

In de Wet Medezeggenschap op Scholen staat de volledige regeling opgenomen. Binnen het strategisch kwaliteitsmanagement heeft de (G)MR derhalve een verantwoordelijke rol. Zij geven hier vorm aan door op schoolniveau meerdere keren per jaar te overleggen met schoolleiding en op bestuursniveau met het College van Bestuur.

# De rol van de scholen

Op al onze scholen vinden er activiteiten plaats rond kwaliteitszorg. De ambitie van de Laurentiusstichting is om het kwaliteitsmanagement dusdanig te organiseren dat het cyclisch en in samenhang wordt toegepast.   
Een belangrijk aspect hierbij is het goed evalueren van de kwaliteitsmanagement om vandaaruit nieuwe streefdoelen te stellen. Om bovenstaande goed uit te voeren, zet de school activiteiten en instrumenten (zie hoofdstuk 6.2) in om dit uit te voeren. In hoofdstuk 9 is een voorbeeld cyclus opgenomen die de stichting en de scholen kunnen gebruiken om de kwaliteitszorg cyclisch en in samenhang met elkaar inzichtelijk te maken.

## Verantwoording en transparantie

Verantwoording en transparantie zijn belangrijke voorwaarden binnen het strategisch kwaliteitsmanagement. Het verschil tussen deze twee is, dat transparantie naar het uitvoeren van activiteiten en acties verwijst op een open en toegankelijke manier, terwijl verantwoording iets verder gaat door de aansprakelijkheid voor de acties op zich te nemen en het vermogen te hebben om een beredeneerde uitleg daarvoor te geven. Bij verantwoording afleggen is er sprake van 2 types; de formele hiërarchische verantwoording (denk aan CvB, inspectie) en de morele verantwoording (denk aan ouders, team). Transparantie gaat over de openheid, zichtbaarheid en toegankelijkheid van de organisatie.

Binnen de Laurentius Stichting vinden wij het niet meer dan logisch dat wij ons tegenover de buitenwacht verantwoorden waar dit geregeld is en transparant zijn waar dit gewenst is. Net als bij de andere onderdelen van ons kwaliteitsmanagement doen wij dit in samenhang en cyclisch. Hierbij gelden de volgende twee vragen:

* + - Waarover willen en moeten wij verantwoording afleggen en aan wie, en;
    - Waarover willen wij transparant zijn en aan wie?

In Bijlage I jaarplanning is dat voor een deel opgenomen. Op onderdelen zijn onze scholen vrij om deze jaarplanning aan te passen aan hun eigen situatie.

De onderdelen die verplicht zijn, staan in rood weergegeven.

**Bijlage I**

Hieronder een voorbeeld / mogelijke indeling van een cyclus m.b.t. strategisch kwaliteitsmanagement

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Maand** | **Wat** | **Wie** | **Frequentie** |
| Augustus | Planning gesprekscyclus opstellen team inclusief klassenbezoeken | Directeur | Jaarlijks |
|  | Opstellen werkplannen (groepsplan, blokplan, didactisch werkplan, enz.) | leerkracht | 2 tot 4 x per schooljaar |
|  | Opstellen beschrijving schoolpopulatie en vertalen naar onderwijsbehoeften | MT | Jaarlijks |
|  | Vaststellen schoolgids (indien nog niet gebeurd) | CvB | Jaarlijks |
|  | Uploaden schoolgids naar inspectie indien nog niet gebeurd | Directeur | Jaarlijks |
|  | Bespreken jaarplan huidig schooljaar met team en MR | Directeur | Jaarlijks |
|  | Controleren formatiestaat | Directeur | Maandelijks |
| September | Bespreking werkplan per groep | IB / leerkracht | 2 x per schooljaar |
|  | Uitvoeren en monitoren werkplan | leerkracht | 2 x per schooljaar |
|  | Opsturen jaarverslag en jaarplan naar bestuur | Directeur | Jaarlijks |
|  | Insturen monitor schoolbeeld sociale veiligheid naar inspectie indien nog niet gebeurd einde schooljaar (zie juli) – verplicht voor 1 oktober | Directeur | Jaarlijks inspectie |
|  | Flitsbezoeken met specifiek doel | MT | Meerdere keren |
| Oktober | Eerste begrotingsgesprek koppelen aan kwaliteitszorg | Directeur / FZ | Jaarlijks |
|  | Beschreven veiligheidsbeleid evalueren | Directeur / BHV / MR | Jaarlijks |
|  | Check BRON inzake 1 oktobertelling leerlingen | Directeur | Jaarlijks |
|  | Aanvraag HEA (scholen Den Haag) | Directeur | Jaarlijks |
|  | Tussenevaluatie overblijf in kader van sociale veiligheidsbeleving | Directeur / TSO | 2 x per schooljaar |
|  | Collegiale consultatie met leervraag | Leerkrachten | 2 x per schooljaar |
| November | Voorlopige adviezen groep 8 opstellen | Leerkrachten / IB  / directeur | Jaarlijks |
|  | Begroting opstellen | Directeur | Jaarlijks |
|  | Begroting bespreken | Directeur / FZ / MR | Jaarlijks |
|  | Klassenbezoeken pedagogisch/didactisch handelen | MT | 2 x per schooljaar |
|  | Tussenevaluatie opbrengsten op basis van methodegebonden toetsen (groepsbespreking) | Leerkracht / IB | 2 x per schooljaar |
|  | Tussenevaluatie werkplan en bijstelling | Leerkracht | 2 x per schooljaar |
|  | Controleren formatiestaat | Directeur | Maandelijks |
| December | Tussenevaluatie opbrengsten op basis van methodegebonden toetsen (groepsbespreking) | Leerkracht / IB | 2 x per schooljaar |
| Januari | Uitvoeren Cito M-toetsen volgens kalender en protocol | leerkracht | Jaarlijks |
|  | Tussenevaluatie schoolondersteuningsplan | Directeur / IB | Jaarlijks |
|  | Tussenevaluatie jaarplan | Directeur / team / MR | Jaarlijks |
|  | Klassenbezoeken pedagogisch/didactisch handelen | MT | 2 x per schooljaar |
| Februari | Opstellen en presenteren (trend) analyse op school- en groepsniveau in team | IB / directie | 2 x per schooljaar |
|  | Opstellen analyses op groeps- en leerlingniveau (m.b.v. het zelfevaluatie-instrument) | Leerkracht | 2 x per schooljaar |
|  | Opstellen werkplannen (groepsplan, blokplan, didactisch werkplan, enz.) | leerkracht | 2 tot 4 x per schooljaar |
|  | Bespreking werkplan per groep | IB / leerkracht | 2 x per schooljaar |
|  | Controleren formatiestaat | Directeur | Maandelijks |
| Maart | Leerlingaantallen voor volgend schooljaar inventariseren | Directeur / IB | Jaarlijks |
|  | Vrijwillige en verplichte mobiliteit inventariseren | Directeur | Jaarlijks |
|  | Eerste verkenning formatie volgend schooljaar | Directeur | Jaarlijks |
|  | Collegiale consultatie met leervraag | Leerkrachten | 2 x per schooljaar |
|  | Flitsbezoeken met specifiek doel | MT | 2 x per schooljaar |
|  | Tussenevaluatie overblijf in kader van sociale veiligheidsbeleving | Directeur / TSO | 2 x per schooljaar |
|  | Klassenbezoeken pedagogisch/ didactisch handelen | MT | 2 x per schooljaar |
|  | Afname monitor sociale veiligheidsbeleving | Leerkrachten | Min. 1 x per jaar |
| April | Evaluatie en aanpassen schoolgids nieuwe schooljaar | Directeur | Jaarlijks |
|  | Formatie volgend schooljaar bespreken | Directeur / team | Jaarlijks |
|  | Uitwerken formatie | Directeur | Jaarlijks |
|  | Jaarplan evalueren | Directeur / team / MR | Jaarlijks |
|  | Klassenbezoeken pedagogisch/ didactisch handelen | MT | 2 x per schooljaar |
|  | Tussenevaluatie opbrengsten op basis van methodegebonden toetsen (groepsbespreking) | Leerkracht / IB | 2 x per schooljaar |
|  | Tussenevaluatie werkplan en bijstelling | Leerkracht | 2 x per schooljaar |
|  | Afname Eindtoets groep 8 | Leerkrachten | Jaarlijks |
|  | Opstellen schoolplan | Directeur / MT | 1 x in de 4 jaar |
| Mei | Jaarplan en –planning opstellen nieuwe schooljaar | Directeur | Jaarlijks |
|  | Evalueren werkverdelingsplan | Directeur / team | Jaarlijks |
|  | Opsturen formulier opbrengsten eindtoets naar secretariaat | Directeur | Jaarlijks |
|  | Financiën doornemen in relatie tot kwaliteitszorg | Directeur / FZ | Jaarlijks |
|  | Controleren formatiestaat | Directeur | Maandelijks |
| Juni | Formatieplan vaststellen | Directeur / PZ | Jaarlijks |
|  | Werkverdelingsplan volgend schooljaar vaststellen | Directeur / MR / team | Jaarlijks |
|  | Opstellen scholingsplan, instemming team | Directeur / MT | Jaarlijks |
|  | Uitwerken en communiceren formatie nieuwe schooljaar | Directeur |  |
|  | Formatiebespreking en vaststellen inzet werkdrukverlagingsgelden | Directeur / MR | Jaarlijks |
|  | Nieuwe schoolgids op- en vaststellen en opsturen | Directeur | Jaarlijks inspectie |
|  | Financiën doornemen | Directeur / FZ | Jaarlijks |
|  | Invullen website VenstersPO | Directeur | Jaarlijks |
| Juli | Schooljaar overzetten administratiesysteem | Administratie | Jaarlijks |
|  | Uploaden schoolbeeld monitor sociale veiligheid voor einde schooljaar | Directeur | Jaarlijks inspectie |

1. www.encyclo.nl/begrip/kwaliteitszorg [↑](#footnote-ref-1)
2. De principes aan het werk – Van Beekveld & Terpstra [↑](#footnote-ref-2)