



<i>Datum</i>	<i>Actie</i>	<i>Geleding</i>	
07-09-2020	Concept	CvB	
07-10-2020	Bespreking	DO	
15-12-2020	Ter advies	GMR	
16-12-2020	Ter vaststelling	CvB	
09-02-2021	Bespreking	DO	Toevoeging hfdst. 5 Bestuur en kwaliteit

## 1 Wat is onderwijskwaliteit

Onderwijskwaliteit omvat verschillende aspecten. Het gaat over:

- Kwalificatie, het leren van kennis en vaardigheden.
- Persoonsvorming, zicht krijgen op wie je bent en wat je belangrijk vindt.
- Socialisatie, waarden en normen leren om volwaardig mee te doen in de samenleving.
- Identiteit, het invulling geven aan een bepaalde identiteit.

Er zijn vele definities van onderwijskwaliteit. In sommige definities gaat het om concrete cijfers en resultaten die tellen. In andere definities gaat het juist om zaken die lastiger te meten zijn, zoals attitudes en houdingen en bijdragen aan de maatschappij.

Welke definitie je ook kiest, je missie en visie zijn bepalend voor wat je onder onderwijskwaliteit verstaat. Je missie en visie zijn leidend voor de vormgeving van de inhoud van je onderwijs en voor de ambities die je als school en stichting hebt. Binnen Groeisaam zijn in ons Groeiplan (strategisch beleidsplan) de missie, visie, ambities en doelen vastgelegd. Vanuit het Groeiplan:

*“Groeisaam is creatief, inspirerend, nieuwsgierig, verbindend, resultaatgericht en in balans. Iedere school krijgt de ruimte om een eigen invulling te geven aan het onderwijs, passend bij de eigen omgeving. Het veelkleurige en veelzijdige karakter van Groeisaam is terug te zien in de huisstijl. Onze scholen werken samen om de mogelijkheden voor onze kinderen en medewerkers te vergroten en we bieden elkaar ruggensteun waar nodig. Zo groeien we samen!”*

Onderwijskwaliteit is de mate waarin je slaagt om je ambities en doelen te verwezenlijken. Dit kan op individueel niveau, op groepsniveau, op schoolniveau en op stichtingsniveau.

Onderwijskwaliteit kan bekeken worden vanuit het perspectief van de leerling, de ouders, de leraar, het team, de directie, het bestuur, collega's uit de stichting, de onderwijsinspectie en externen. Ieder heeft zijn eigen beeld, en wellicht ook de eigen prioriteiten.

Een goed pedagogisch klimaat is binnen Groeisaam de basis. Binnen elke laag van de organisatie worden mensen gezien, staan talenten en kwaliteiten voorop. Plezier van de kinderen en werkplezier van alle collega's staan centraal. Bij leerlingen wordt er aangesloten op onderwijsbehoeften.

## 2 Hoe werken we aan onderwijskwaliteit

Binnen Groeisaam willen we ons onderwijs steeds verder verbeteren. We zijn een lerende organisatie. Een professionele cultuur draagt bij aan de gezamenlijke kwaliteitscultuur. We streven daarbij naar congruentie; in alle lagen van de organisatie is de uitwerking van kwaliteit vergelijkbaar. Voorbeelden van de kwaliteitscultuur bij Groeisaam zijn:

- Elkaar systematisch bevragen.
- Een onderzoekende houding, willen weten.
- Geven en ontvangen van feedback, professionele dialoog.
- Nieuwsgierig zijn, vragen stellen.
- Professionaliseren, kennis en vaardigheden/competenties ontwikkelen.
- Collegiale consultatie, van elkaar leren.
- Bordsessies, verbeterplannen vormgeven en evalueren.
- Verantwoordelijkheid nemen en krijgen.
- Betrokkenheid op elkaar.
- Fouten mogen maken om tot leren te komen.
- Vertrouwen geven en krijgen.
- Reflecteren.
- Leren zichtbaar maken, successen vieren.

Daarbij werken we in de stichting met een Groeiplan (= strategisch beleidsplan) en jaarplan op stichtingsniveau. Dit laatste wordt vier keer per jaar geëvalueerd. Per school wordt gewerkt met een schoolplan en een schoolspecifiek jaarplan. Binnen het jaarplan staan veranderplannen centraal. Er zijn vaste momenten om dit te bespreken en te evalueren. Binnen elk team met de leraren, binnen het directieoverleg met de directeuren en binnen het bestuurskantoor met de stafleden. We voelen ons verbonden met deze plannen. Vertrouwen geven en krijgen en gedeelde verantwoordelijkheid maakt dat collega's zich gewaardeerd voelen in hun professionele houding.

We werken steeds vanuit het waarom naar het hoe en wat. De visie is leidend.

Binnen elke school zijn kwaliteitskaarten of kijkwijzers ontwikkeld omtrent pedagogiek en didactiek. Daarin is concreet vastgelegd wat zichtbaar is. Het gesprek over de inhoud van het onderwijs is minstens zo belangrijk als de uiteindelijke kaart of kijkwijzer. Elke school legt andere accenten, mede afhankelijk van de populatie en de maatschappelijke en sociale context. Er vinden klassenbezoeken plaats aan de hand van de kijkwijzers/kaarten, waarna op professionele wijze feedback wordt gegeven. Het onderwijs wordt geëvalueerd in een cyclisch proces. Kwaliteit van leraren waarborgen is essentieel.

We vinden het belangrijk dat we blijven ontwikkelen en van elkaar kunnen leren. Elke medewerker van Groeisaam heeft bepaalde kennis, vaardigheden, kwaliteiten en interesses. Professionalisering wordt gekoppeld aan schoolontwikkeling en de ontwikkelingen binnen Groeisaam. We willen ons open en kwetsbaar op durven stellen en willen bij elkaar terecht kunnen. Collegiale consultatie is vanzelfsprekend. Het wordt gestimuleerd om opleidingen te volgen, om - vanuit eigenaarschap - te groeien en dit voor de klas, de school of de stichting in te zetten. Elke medewerker heeft regelmatig groeigesprekken.

In sommige scholen wordt gewerkt met ontwikkelteams, in andere scholen met kartrekkers vanuit het team. Er vindt op alle niveaus overleg plaats.

Onze financiële middelen worden zo ingezet dat ze maximaal bijdragen aan de onderwijskwaliteit. Dit betekent dat er een goede meerjarencyclus van planning en controle is, dat prioriteiten gesteld worden en dat er financiën gekoppeld worden aan verbeterplannen.

### 3 Hoe hebben we zicht op onderwijskwaliteit?

Bij Groeisaam willen we binnen een professionele cultuur werken aan een hoog kwaliteitsbewustzijn. Dat geldt voor alle niveaus binnen de stichting: de klas, de school en het bestuur. Een belangrijk leidinggevend principe is het werken vanuit vertrouwen, van waaruit medewerkers veel autonomie krijgen. Aan de andere kant betekent dit ook dat men kan worden aangesproken op vakmanschap en professionaliteit.

Hoe zorgen we er nu voor dat we zowel op school- als bovenschools niveau zicht hebben op de kwaliteit van het onderwijs? Met andere woorden: hoe is ons kwaliteitszorgsysteem ingericht? De onderstaande criteria zijn hierbij van belang.

De kwaliteitszorg is:

- normatief; het is gerelateerd aan de visie van de school;
- systematisch; consequent volgens een bepaalde methode;
- cyclisch; voorbereiden, besluiten, uitvoeren, bewaken, evalueren en borgen;
- dynamisch; meebewegend met ontwikkelingen in school en omgeving;
- integraal; in samenhang en afstemming op deelprocessen in de organisatie;

- meetbaar en merkbaar; gericht op het vergaren van informatie.

Het zicht op de eigen onderwijskwaliteit wordt scherper naarmate men beter weet wat de maatschappij verwacht van het onderwijs en wat de eigen verwachtingen zijn. We verwachten van een school dat men handelt vanuit *het onderzoekskader van de inspectie én vanuit de eigen ambities*. Een school moet in staat zijn goed te reflecteren op het onderwijs, op de resultaten en op de manier waarop ze haar visie vormgeeft en de school moet daaraan adequate actie kunnen verbinden.

De hulpmiddelen en werkwijzen die we daarvoor inzetten zijn divers:

- Werken vanuit strategisch beleidsplan, schoolplan en jaarplan.
- Merkbaar: sfeer proeven, klassenbezoeken en gesprekken.
- Meetbaar: zelfevaluatie opstellen, vragenlijsten (kinderen, medewerkers, ouders), Cito-opbrengsten en data-analyse.
- Een kalender op stichtings- en schoolniveau waarin de kwaliteitszorginstrumenten (of werkwijzen) zijn opgenomen (zie bijlage).
- Betrekken van alle actoren: medewerkers, kinderen en ouders.
- Eén keer per (gemiddeld) vier jaar krijgt een school een audit waarbij gekeken wordt naar het didactisch handelen en een door de school aangedragen (ambitieuze) onderzoeksvraag. De audit wordt uitgevoerd door eigen medewerkers van de stichting.
- Eén keer per vier jaar visitatie op bestuursniveau door de PO-raad. Vooraf wordt een zelfevaluatie ingevuld.

## 4 Verantwoorden

Verantwoording draait niet om controle en het moment van verantwoording is geen afrekenmoment. Het draait niet alleen om resultaten, maar juist ook om het proces en het leren van gemaakte keuzes. De verantwoording gaat zowel over wat goed ging als wat beter kan.

Er zijn veel instrumenten die we gebruiken om verantwoording af te leggen; die instrumenten zijn geen doel op zich, maar een middel om de dialoog aan te gaan over de keuzes die zijn gemaakt en de resultaten daarvan. Afhankelijk van het niveau waarop de verantwoording betrekking heeft, kan verantwoording gaan over:

- de mate waarin ambities en doelstellingen zijn verwezenlijkt;
- de resultaten die zijn behaald;
- de manier waarop de resultaten zijn bereikt;
- de manier waarop doelen worden bijgesteld;
- de betekenis die dit heeft voor de toekomst.

Omdat we hechten aan de autonomie van de scholen zijn er, behalve de wettelijke voorschriften, binnen Groeisaam slechts enkele gezamenlijke verplichtingen; de keuze van instrumenten en werkwijzen is dus in de meeste gevallen aan de school, zolang wordt voldaan aan bovenstaande criteria (zie: zicht hebben op). De belangrijkste manier voor scholen om verantwoording af te leggen is de organisatie van het gesprek. Op schoolniveau betekent dit dat duidelijk is wanneer en waarover gecommuniceerd wordt met team, ouders, MR, leerlingenraad en maatschappelijke organisaties.

Op stichtingsniveau voeren bestuurders en stafleden kwaliteit twee keer per jaar zogenaamde kwaliteitsgesprekken. Om ervoor te zorgen dat we binnen de stichting ook zoveel mogelijk dezelfde taal spreken, wordt in de kwaliteitskalender vastgelegd wanneer wat wordt gevraagd van de directeuren om aan te leveren, zoals daar zijn school- en jaarplan, uitkomsten vragenlijst sociale veiligheid, data-analyse Cito-opbrengsten en schoolzelfevaluatie.

De verantwoording vindt ook 'tussenschools' plaats. Na de Cito-middentoetsen (februari) maken de scholen hun eigen opbrengstenanalyse. Koppels van twee of drie directeuren (al dan niet gezamenlijk

met de IB'er/MT-lid) bespreken deze analyse en bevragen elkaar kritisch. Knelpunten, kansen en successen worden op deze manier gedeeld.

We stellen geen gezamenlijk kwaliteitszorgsysteem verplicht. Dat betekent dat scholen die dat willen, gebruik kunnen (blijven) maken van bv. WMK, maar dat ook een eigen Portfolio Schoolzelfevaluatie kan worden ingericht. Een jaarverslag kan voor de scholen een goed hulpmiddel zijn om te evalueren en nieuwe doelen te stellen, maar indien de schoolzelfevaluatie goed wordt bijgehouden, is dit niet verplicht.

Bij het maken van een eigen Portfolio Schoolzelfevaluatie verzamelt de school op hun eigen manier de bewijslast. Voor de inspectie geldt bij het toezicht altijd: als we het niet kunnen zien, is het er niet. Daar gaan wij ook van uit: laat het maar zien. Dat betekent dat we van de scholen vragen dat de verantwoording in de schoolzelfevaluatie aan de volgende voorwaarden moet voldoen:

- Alle beleidsdomeinen van inspectie komen aan bod.
- Zowel de resultaten van een item (hoe staan we er nu voor) als de ambitie (schoolontwikkeling) worden erin opgenomen.
- Er wordt cyclisch gewerkt en dat is zichtbaar in planning, evaluatie e.d.
- Er wordt bewijslast toegevoegd; bijvoorbeeld (verwijzingen naar) filmpjes, foto's, vragenlijsten, analyses, kwaliteitskaarten.
- De schoolzelfevaluatie wordt minstens twee keer jaar 'bijgewerkt'.

*Het gaat hierbij dus aan de ene kant om het evalueren en borgen van het onderwijsproces, het schoolklimaat, de onderwijsresultaten en de kwaliteitszorg (hoe staan we ervoor). Aan de andere kant volgen uit deze evaluatie nieuwe verbeterplannen (ambitie). Bij de uitvoering van dit geheel wordt cyclisch gewerkt.*

Welke manier ook wordt gebruikt, het moet een hulpmiddel zijn voor het in beeld brengen van de eigen ambities en onderwijskwaliteit (zicht hebben op), de verantwoording van de onderwijskwaliteit (dialoog voeren over) en vervolgens weer voor het werken aan de eigen onderwijskwaliteit.

## 5 Bestuur en kwaliteit

Kwaliteitszorg omvat alle activiteiten en maatregelen waarmee de school de onderwijskwaliteit bewaakt en verbetert. In de vorige paragrafen zijn we vooral ingegaan op de manier waarop de schólen dit doen. Het bestuur heeft daar een eigen verantwoordelijkheid in. Vanuit de Code Goed Bestuur wordt aan het bestuur gevraagd om verantwoordelijkheid voor de kwaliteit te nemen. Op 1 januari 2021 is de nieuwe code ingegaan. Deze nieuwe code daagt het bestuur uit tot reflectie en dialoog over bestuurlijke principes en waarden. De code is opgebouwd uit vier principes: het bestuur zorgt voor goed onderwijs aan alle kinderen; het bestuur werkt voortdurend in verbinding met de maatschappelijke context; het bestuur werkt actief aan de professionaliteit van de organisatie en van zichzelf; het bestuur werkt integer en transparant.

Sinds augustus 2017 richt ook de inspectie zich in het toezicht meer op schoolbesturen. Zij dragen immers zorg voor een goede onderwijskwaliteit. De minimum kwaliteitseisen waar scholen aan moeten voldoen zijn in de wet vastgelegd. Daarnaast wil de inspectie weten wat de ambities van de besturen zijn en wat zij willen bereiken voor hun leerlingen. Om die reden wordt het bestuur beoordeeld in het toezicht op de kwaliteitszorg, de kwaliteitscultuur en het financieel beheer. Verantwoording en dialoog horen daar ook bij.

Met dit beleidsplan kwaliteit zijn de kaders geschetst waarbinnen de scholen moeten werken aan hun kwaliteit. Het is aan het bestuur om zicht te hebben op die kwaliteit en om desgewenst die kwaliteit verder te helpen ontwikkelen.

In de kwaliteitskalender van de scholen, die als bijlage is opgenomen, worden activiteiten benoemd die op schoolniveau een bijdrage leveren aan de kwaliteitszorg. Congruent daarmee is de kwaliteitszorg van het bestuur en het bestuurskantoor. Ook hier zijn meetbare en merkbare aspecten

in te onderscheiden. In de eerste plaats zijn het de mensen van het bestuurskantoor die voortdurend in gesprek zijn met de scholen: de bestuurders, de stafleden onderwijs en kwaliteit, personeel en formatie, financiën, ICT en innovatie en de secretariële ondersteuners. Niet alleen de analyse van kengetallen, rapporten en vragenlijsten, maar ook de *kwaliteit van het gesprek* levert een wezenlijke bijdrage aan de kwaliteit van de scholen en de stichting.

Daarnaast kent Groeisaam een cyclus van beleidsdocumenten die sturing geven aan de ambitie en de onderwijskwaliteit: het strategisch beleidsplan van de stichting wordt 'van onderaf' vastgesteld en vindt weerklank in school- en jaarplannen van de stichting. Beleid en toezicht op beleid wordt gevormd en vindt plaats vanuit beleidsgroepen waar directeuren van scholen aan deelnemen. De stichting heeft een eigen jaarplan en jaarverslag en bewaakt haar doelstellingen middels kwartaalrapportages. De kwaliteit wordt niet alleen bewaakt middels interne feedback, ook extern: behalve inspectie, is Groeisaam ook voortdurend in gesprek met haar partners (gemeente, passend onderwijs, voortgezet onderwijs, VVE enz.) en bovendien neemt Groeisaam deel aan een bestuurs-audit (in twee opzichten: de bestuurder als auditor en het bestuur als geauditeerde).

Zoals gezegd: het gesprek dat bestuurders en stafleden op de scholen voeren is een wezenlijk aspect van de kwaliteitszorg. In ieder geval twee keer per jaar vinden kwaliteitsgesprekken plaats op de scholen.

De kwaliteitscyclus op stichtingsniveau:

- Opstellen strategisch beleidsplan van de stichting (vierjaarlijks).
- Opstellen jaarplan stichting.
- Jaarplan bespreken met directeuren, RvT en GMR.
- Kwaliteitscycli van financiën, personeel, ICT en onderwijs leveren input voor kwartaalrapportages.
- Begeleiden en monitoren van (alle aspecten uit) de kwaliteitskalender van de scholen
- Vier keer per jaar opstellen kwartaalrapportages.
- Kwartaalrapportages en jaarverslag leveren input voor het nieuwe jaarplan.
- Kwaliteitsonderzoek onderwijsinspectie (vierjaarlijks) voorbereiden en/of monitorgesprek (jaarlijks) voorbereiden.
- Scholen ondersteunen in verificatieonderzoeken en/of themaonderzoeken onderwijsinspectie.
- Uitvoeren audits op de scholen.
- Overzichten maken van opbrengstresultaten op stichtingsniveau (twee keer per jaar) en dit bespreken met directeuren, RvT en GMR.

## Bijlage 1: kwaliteitskalender

### Kwaliteitskalender Groeisaam

Maand	Actie (uitvoeren/opsturen/uploaden)
september	inleveren jaarplan en jaarverslag 1 <sup>e</sup> kwaliteitsgesprek
oktober	gesprek sociale veiligheid staf lid (1 x per 2 jaar) 1 <sup>e</sup> kwaliteitsgesprek
november	updaten gegevens Vensters PO/eigen website* vervolgsucces VO monitoren*
december	'bijwerken' schoolzelfevaluatie*
januari	sociale veiligheid leerlingen* leerlingtevredenheidsonderzoek * (middels vragenlijst of andere manier)
februari	trendanalyse LOVS M-toetsen 2 <sup>e</sup> kwaliteitsgesprek
maart	oudertevredenheidsonderzoek (1 x per 4 jaar)* 2 <sup>e</sup> kwaliteitsgesprek
april	medewerkertevredenheidsonderzoek/quickscan ARBO personeel (1 x per 2 jaar)
mei	analyse SEO * 'bijwerken' schoolzelfevaluatie evt. afname WMK quickscans/schooldiagnose planning audits* (op eigen verzoek)
juni	trendanalyse LOVS E-toetsen analyse eindtoets referentieniveaus
juli	schoolgids maken jaarplan (evt. jaarverslag)

*\*deze activiteiten kunnen ook in een andere maand uitgevoerd worden*