

versie 3
tussenversie

Kwaliteitshandboek
PO
obs De Meenthe
2005

Inhoudsopgave

1	Algemeen deel	
1.0	Voorwoord	2
1.1	Visie op kwaliteitsbeleid	3
1.2	Beschrijving van de organisatie	3
1.3	Overlegstructuur	4
1.4	Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden	5
1.5	Organisatie kwaliteitsbeleid	5
2	Beschrijving van de aandachtsvelden	
2.1	Leiderschap	7
2.2	Strategie en beleid	9
2.3	Management van medewerkers	12
2.4	Management van middelen	14
2.5	Management van processen	15
2.6	Medewerkers	17
2.7	Klanten en leveranciers	18
2.8	Maatschappij	18
2.9	Eindresultaten, bestuur en financiers	19
2.10	Verbeterpunten	21
3	Bijlagen	
3.1	Schoolplan	
3.2	Meerjarenplan	
3.3	Jaarplan	
3.4	Jaarverslag	

1 Algemeen deel.

Voorwoord

Kwaliteit is een containerbegrip. Zeker in de hedendaagse cultuur van het primair onderwijs is het begrip kwaliteit nog niet voldoende ingeburgerd. Kwaliteit wordt meestal geassocieerd met de commerciële sector, geredeneerd vanuit de klant: 'voldoen aan de verwachtingen van de klant'. Op De Meenthe heeft kwaliteitszorg en kwaliteitsbeleid het volgende thema meegekregen:

‘Het akkoord’

De ‘Dikke van Dale’ vermeldt hierbij:

- *Een harmonische samenklank van drie of meer tonen*
- *Een overeenkomst*

Onze verklaring hierbij is:

‘Meerdere betrokkenen dienen in harmonie tot overeenkomst te komen met betrekking tot de situatie op school. Alleen wanneer een instrument goed gestemd is geeft het akkoord een mooie zuivere klank en dat is wat we allemaal willen’.

Wij hebben niet lang gearzeld om te participeren in een pilotproject van Q*Primair, met als doel om een kwaliteitshandboek te helpen ontwikkelen. Een beschrijving van de kwaliteit van onze school is voor intern en extern gebruik een welkome aanvulling op de reeds geschreven beleidsdocumenten. Het schept duidelijkheid over *hoe* en *waarom* we zaken op school zo hebben georganiseerd, en geeft daarmee meteen ook punten aan waarop we ons als school kunnen verbeteren.

Dit handzame boekje vertelt in het kort waar we als school voor staan, waar we naartoe willen en hoe we dat willen gaan doen. Om het geheel handzaam te houden, wordt af en toe verwezen naar andere documenten die uiteraard op school ter inzage liggen.

In hoofdstuk 1 beschrijven we vanuit een algemeen perspectief hoe we op De Meenthe tegen kwaliteit en kwaliteitsontwikkeling aankijken en welke rol het INK-model hierbij speelt, in hoofdstuk 2 worden de afzonderlijke velden van het INK-model beschreven. Tenslotte zetten we in hoofdstuk 3 de verbeterpunten op een rij.

We verwachten dat met het systematisch werken aan kwaliteitsverbetering conform dit handboek, de verbeteringen aantoonbaar worden aangebracht.

1.1 Visie op kwaliteitsbeleid

Wij achten het op school van groot belang dat er doelgericht wordt gewerkt aan kwaliteit van het onderwijs. De onderwijsinspectie draagt scholen op om *zelf* de kwaliteit van het onderwijs in kaart te brengen en vervolgens doelmatig beleid te voeren om kwaliteit te ontwikkelen, te verbeteren en te borgen. In de praktijk echter laat het management van basisscholen zich maar al te vaak leiden door continue te werken aan punten die bij metingen (b.v. inspectieonderzoeken) als *onder de maat* zijn aangemerkt. Daarmee wordt als het ware de regie van schoolontwikkeling vaak klakkeloos uit handen gegeven.

Op De Meenthe zijn wij van mening dat bij het proces van kwaliteitsontwikkeling het accent (continue) moet liggen op de eerste fase in dit proces: *De ontwikkeling van een gezamenlijke visie*. Wanneer de school een *up-to-date-visie* heeft geformuleerd kunnen pas echt doelen worden gesteld en normen worden aangelegd. Uiteindelijk dient het meeste en belangrijkste werk te worden uitgevoerd door de leerkrachten. Zij moeten gemotiveerd zijn. Die motivatie kan alleen worden gewekt wanneer van *binnenuit, vanuit eigen ideeën en denkbeelden* vorm wordt gegeven aan het onderwijs. Het is *hun* werk.

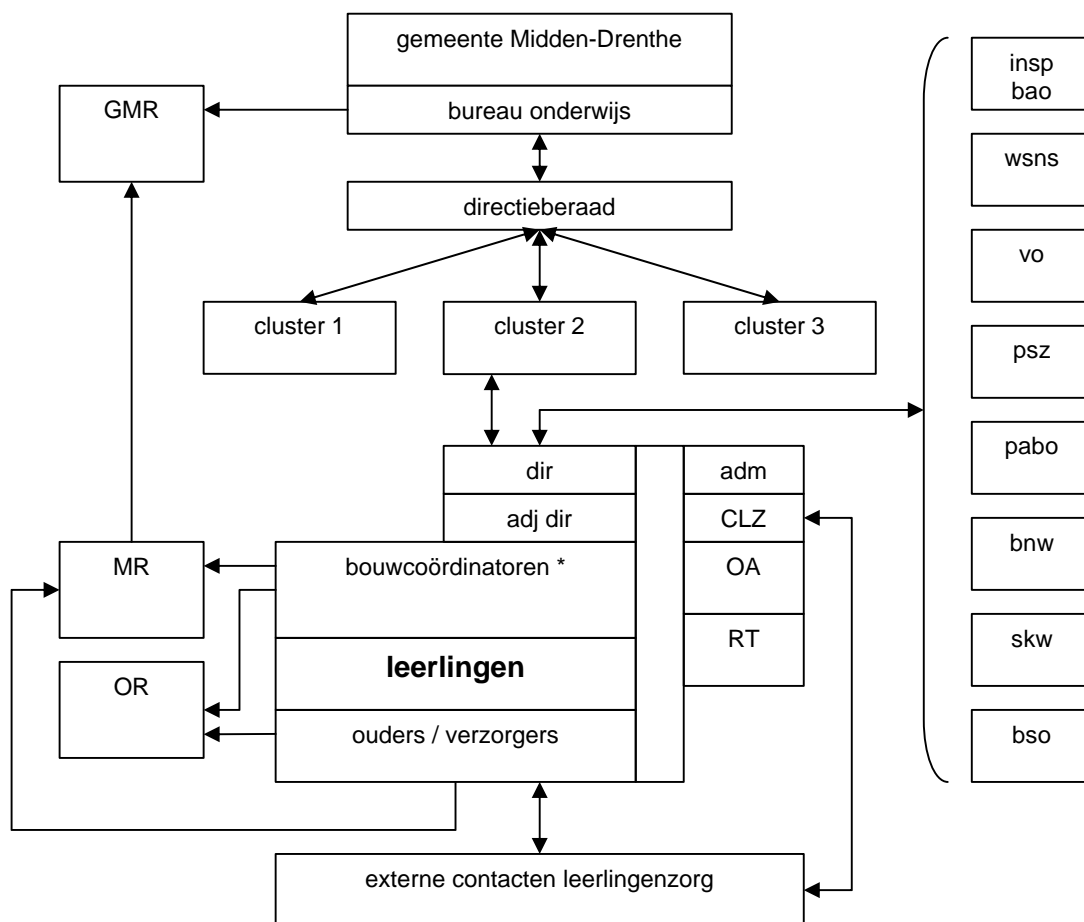
De school bepaalt zelf wat haar kwaliteit is, binnen de kaders van rechten en plichten in de Nederlandse onderwijswetgeving. Dat kan niet *top-down*, van buitenaf of vanuit een dood instrument worden opgedrongen. Mede vanuit het oogpunt van efficiency dient kwaliteitsbeleid een *ziel* te krijgen.

1.2 Beschrijving van de organisatie

Voor het beschrijven van de organisatie volstaat - voor het doel van dit kwaliteitsplan - de onderstaande organigram (figuur 1). Onze school maakt deel uit van de 'bestuurscommissie openbaar basisonderwijs Midden-Drenthe', waarbinnen zestien scholen vallen. Deze commissie wordt 'op hoofdlijnen' bestuurd door het algemeen bestuur (7 personen), en de algemene directie: twee bovenschoolse directeuren die de verschillende portefeuilles hebben verdeeld.

Binnen ons schoolteam bestaan vier functies: directeur, adjunct-directeur, groepsleerkracht en onderwijsassistent. Binnen de functie van groepsleerkracht zijn er verschillende taken. Naast de leerkrachten functioneren op dit moment de interne begeleiders en de remedial teachers. Hun taakomschrijvingen zijn opgenomen in het personeelsbeleidsplan.

De functie van intern begeleider ontwikkelt zich de laatste jaren meer en meer van zorgcoördinator naar coach, het schoolzorgteam (SZT) is verantwoordelijk voor de kwaliteit van leerlingenzorg. Onderwijsassistenten helpen leerkrachten bij het uitvoeren van taken vooral gericht op de extra zorg aan leerlingen. Zij hebben dan ook veel overleg met groepsleerkrachten en de remedial teacher. Ook deze taken zijn omschreven in schoolplan en personeelsbeleidsplan.



Figuur 1

1.3 Overlegstructuur

De professionals in de school spreken diverse soorten overlegsituaties af met wisselende doelstelling, frequentie en aanwezigen. In deze functionerende overlegsituaties kan periodiek een agendapunt kwaliteitsbeleid worden opgenomen.

Soort overleg	Frequentie	Aanwezigen	Doelstelling/agenda
Vergadering bestuur	10 x pj	Bestuursleden Alg Dir Bezoekers	Bestuurszaken
GMR	6x pj	GMR-leden Stafbureau Bezoekers	Bovenschoolse MR-zaken
Directiebestuur	10x pj	Directeuren Alg Dir	Gemeenschappelijke managementzaken
Personeels vergadering	1x per 3 wk	Schoolteam Gasten	Organisatorische zaken
SO-vergadering	6-8x pj	Schoolteam Gasten	Onderwijsinhoudelijke zaken
Bouwvergadering	1x per 3 wk	Leerkrachten OB-MB-BB	Organisatorische en onderwijsinhoudelijke zaken
Zorgvergadering leerlingenzorg	2x pj	Schoolteam SZT	Leerlingenzorg
Werkoverleg	1x per 3 wk	OB-MB-BB	Organisatorische zaken
MR-vergadering	8x pj	MR-leden Directie op uitnodiging Gasten	MR-zaken

OR-vergadering	10x pj	OR-leden teamlid Gasten	OR-zaken
Netwerken en SWV	4x pj	Afgevaardigden team Participanten extern	Afhankelijk van doel Netwerk / SWV

Figuur 2

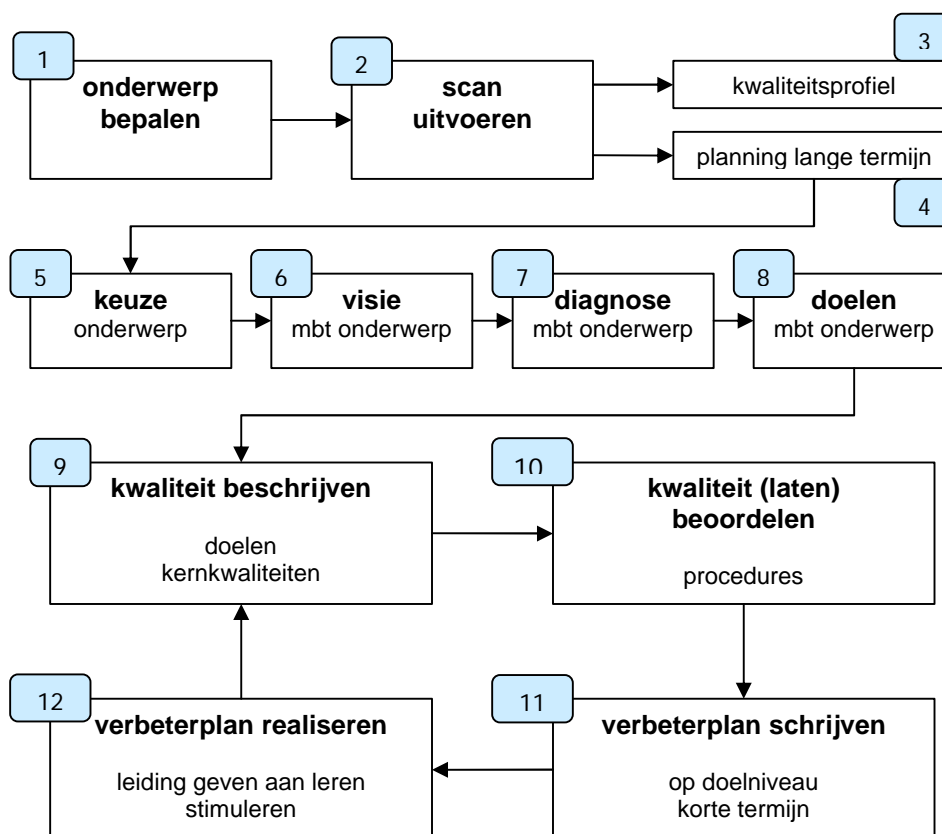
1.4 Taken verantwoordelijkheden en bevoegdheden

Taken en verantwoordelijkheden zijn voor de in paragraaf 1.3 genoemde taken en functies vastgelegd. Ze staan vermeld in het personeelsbeleidsplan (hoofdstuk 5.3). Daarin staan hun hoofdtaken en – verantwoordelijkheden vermeld.

Ten aanzien van een aantal werkprocessen is het goed om hier te benoemen wie waarvoor verantwoordelijk is in de praktijk.

1.5 Organisatie van het kwaliteitsbeleid

Kwaliteitsbeleid (schoolontwikkeling, ontwikkeling van leerkrachten) moet zich richten op onderwerpen, die in het onderwijs vandaag de dag belangrijk worden gevonden. We haken daarom aan bij de kwaliteitskenmerken van de inspectie, omdat we van mening zijn dat die dekkend zijn voor de kwaliteit van het onderwijs. We lopen dan niet het risico, dat we iets belangrijks vergeten. De inspectiebezoeken en –rapporten worden zo een onderdeel van ons kwaliteitssysteem.



Figuur 3

Eén keer per vier jaar vullen we zelf ook een instrument in om onze 'schooldiagnose' te stellen. Alle werknemers vullen de lijst in. De laatste versie was nog de lijst gebaseerd op het oude inspectiemodel, dit wordt voor de volgende ronde aangepast aan de huidige maatstaven. De directeur scoort de uitkomsten en geeft dit in een overzicht weer voor team, MR, de algemeen

directeur en het bestuur. Daarnaast is er een cyclisch proces van evaluatie en beoordeling in gang gezet. In de onderstaande tabel staat wie verantwoordelijk is voor de diverse stappen in figuur 4.

	wat	wie	Tijdperiode
stap 0	schooldiagnose uitvoeren	team	1x per 4 jaar
stap 1	onderwerpen bepalen	directeur	1x per 4 jaar
stap 2	kwaliteit bespreken en beschrijven	team	jaarlijks
stap 3	kwaliteit beoordelen en evalueren	team, insp, ouders	team en inspectie jaarlijks ouders tweejaarlijks
stap 4	kwaliteit verbeteren	team	jaarlijks
stap 5 en 6	al lerend realiseren van innovaties	team	jaarlijks
stap 7	kwaliteit borgen	directeur	Jaarlijks

Figuur 4

2 Beschrijving van de aandachtsvelden

2.1 Leiderschap

De wijze waarop de directie voor een langere termijn de missie, de normen en waarden, doelstellingen en prestatie-indicatoren ontwikkelt en deze omzet in acties voor beleid op korte en lange termijn.

2.1.1 De directeur als manager – bestuurder.

De directie streeft naar het aansturen van een school, waarin centraal staat het geven van goed onderwijs door het ontwikkelen van een visie, een missie, doelstellingen, prestatie-indicatoren en competenties.

De schoolleiding richt zich daarbij vooral op de volgende punten:

- *De school stelt een langer en korte termijn beleid vast, stelt periodiek prioriteiten en meetbare doelstellingen.*
- *De school maakt gebruik van de juiste deskundigheden voor het geven van goed onderwijs en de medewerkers worden erkend, gewaardeerd en beloond.*
- *De wijze waarop de school omgaat met middelen teneinde de uitvoeringsprocessen doelmatig uit te voeren.*
- *De school voert een verantwoord beleid ten aanzien van materiele middelen in brede zin, waaronder plannen voor huisvesting, brandpreventie, veiligheid, ontruiming, aanschaf van materialen en automatisering.*
- *De school speelt in op het gebruik van nieuwe technologieën.*
- *De school beheert en stuurt primaire processen en belangrijke ondersteunende processen.*
- *De school bepaalt welke eindresultaten zij met haar beleid en de uitvoering van processen wil bereiken en evalueert of de resultaten zijn gehaald.*

De schoolleider stuurt aan op missie, visie (na gemeenschappelijke ontwikkeling) en kwaliteitsindicatoren, die met het team zijn vastgesteld en (worden) uitgevoerd. De schoolleider stimuleert en draagt bij aan de visie op de totale schoolorganisatie als een professionele en 'lerende' gemeenschap. Daarbij wordt gebruik gemaakt van competentieprofielen voor operationele managementfuncties, leerkrachten en administratieve functies. Ook wordt gebruik gemaakt van een beleidsinstrument, waarmee cyclisch de kwaliteit van het onderwijs / de organisatie wordt bewaakt. De zogenaamde 'kijkpunten' vormen het uitgangspunt voor de functiebeschrijving van de leerkracht, het management en de coördinator leerlingenzorg. De betrokkenheid van de directie bij het samenstellen en vaststellen van beleidsinstrumenten is erg groot.

De behoeften en verwachtingen van leerlingen, ouders, medewerkers en maatschappij zijn op elkaar afgestemd, op initiatief van de schoolleider. De verantwoordelijkheden zijn grotendeels vastgelegd in een functiebeschrijving.

Beleid wordt geformuleerd na een beleidsontwikkelingsfase (SMART) en wordt in teamvergaderingen dan wel directiebijeenkomsten vastgesteld (geborgd), in de vorm van een beleidsnotitie. Nieuw beleid wordt voorgelegd aan de MR.

Op schoolniveau worden leerkrachten, ouders en het management betrokken bij het opstellen en vaststellen van beleid. Afhankelijk van het onderwerp mogelijk andere respondenten.

Problemen worden doorgaans opgelost door met betrokken goed en voldoende te communiceren, volgens het principe van hoor en wederhoor. De schoolleider beraadt zich op een mogelijke oplossing, eventueel in samenspraak met een kundig adviseur. De schoolleider informeert de betrokkenen vervolgens en stelt het besluit met hen vast. De schoolleider controleert of het probleem is opgelost en of de betrokkenen zich aan de afspraken houden.

2.1.2 De directeur als innovator.

De directie is persoonlijk betrokken bij waarborging van continuïteit in ontwikkeling en verbetering van het managementsysteem.

De schoolleider richt zich daarbij vooral op de volgende punten:

- *De school maakt van haar strategie en beleid een continu proces van verbeteren.*
- *De wijze heeft inzicht in de behoefte aan deskundigheid en vernieuwt continu de deskundigheden.*
- *Medewerkers zijn betrokken bij verbetering van schoolactiviteiten*
- *De school speelt in op het gebruik van nieuwe technologieën.*
- *De processen zijn gericht op het continu verbeteren en vernieuwen.*
- *De school maakt gebruik van waardering van haar medewerkers om het beleid en de uitvoering van processen te verbeteren.*
- *De school maakt gebruik van de waardering van leerlingen en ouders om het beleid en de uitvoering van processen te verbeteren.*
- *De school maakt gebruik van de waardering van buurt en maatschappij om het beleid en de uitvoering van processen te verbeteren.*
- *De school bepaalt welke eindresultaten zij met haar beleid en de uitvoering van processen wil bereiken en evalueert of de resultaten zijn gehaald.*
- *Verbeterpunten (2.10).*

De schoolleider stuurt het structureel werken aan schoolontwikkeling aan, waarbij het primaire proces en de ondersteunende processen op elkaar afgestemd worden. De werkprocessen voor het geven van goed onderwijs en de ondersteunende processen worden voorzien van evaluaties en prestatiemeting, om de processen in de school continue te verbeteren (cyclische kwaliteitsbewaking). De schoolleider bevordert het klimaat van samen leren in de school. Interne audits en in mindere mate externe audits leiden tot schoolverbetering. De schoolleider volgt periodiek trainingen voor het vergroten van de vaardigheden voor integraal management en de effectiviteit van het leiderschap wordt periodiek geëvalueerd. De rol van de schoolleider van de school loopt vooruit op in te vullen eisen voor het uitoefenen van leiderschap.

Bij het aanbrengen van veranderingen is de rol van de schoolleider; trekker van veranderingen, experimenterend, strategisch, positieve factoren in de school benuttend, weerstanden tegen vernieuwing laten overwinnen met concrete acties.

Als het gaat om veranderingen aanbrengen wordt momenteel de nadruk gelegd op het ontwikkelen van een gemeenschappelijke visie.

Verbeteringen worden deels aangebracht op grond van evaluaties of externe invloeden (cyclische kwaliteitsbewaking) maar op dit moment in meerdere mate op grond van het traject 'ontwikkeling van een gemeenschappelijke visie'.

De schoolleider stuurt voor het leeuwendeel professionalisering aan, in mindere mate sturen de leerkrachten zichzelf/elkaar aan vanuit zelfverantwoordelijkheid. De schoolleider volgt momenteel een training m.b.t. Lump Sum om goed voorbereid te zijn op de omschakeling op schools en bovenschools niveau.

2.1.3 De directeur als organisator.

De directeur is betrokken bij het overleg met interne, in de school georganiseerde overlegsituaties, het bestuur, maatschappelijke instellingen, samenwerkingsverbanden en verkooporganisaties.

De schoolleider richt zich daarbij vooral op de volgende punten:

- *Het beleid van de school wordt mede afgestemd op de verwachtingen van belanghebbenden en samenwerkingsverbanden.*
- *De school stelt het betrekken van medewerkers bij de schoolontwikkeling centraal.*
- *De school participeert actief in samenwerkingsverbanden.*
- *De school speelt in op het gebruik van nieuwe technologieën.*
- *De school ontwerpt het primaire proces en belangrijke ondersteunende processen.*

De schoolleider draagt zorg voor een effectieve organisatiestructuur voor intern en extern overleg, ook toets hij het interne en externe overleg aan het strategisch beleid en de operationalisering daarvan. De schoolleider en medewerkers stellen kaders voor de interne en externe contacten. Binnen de kaders bevordert hij dat de medewerkers overleg hebben met belanghebbenden en stakeholders. Medewerkers krijgen de ruimte om in een netwerk te opereren. De schoolleider stimuleert en delegeert participatie in extern overleg, de medewerkers rapporteren in het structureel overleg. De schoolleider ziet erop toe dat er informatie wordt verzameld over de waardering van leerlingen, ouders, medewerkers, het bestuur en buurt/maatschappij. Over beleid en het aanbrengen van veranderingen onderhoudt de schoolleider intern contacten met de adjunct directeur, bouwcoördinatoren, 'portefeuillehouders', teamleden en de MR. Over beleid en innovatie heeft de schoolleider extern overlegsituaties met de belangenvereniging in het dorp, het directiebestuur, de bovenschools manager, het bestuur, de PABO, het samenwerkingsverband WSNS en collegiale visitatie / intervisie. Over het algemeen hebben de externe contacten een functie van 'halen en brengen', daarnaast heeft de schoolleider een functie in enkele externe organisaties, in dat geval neemt hij een meer formele, professionele en functionele positie in. In een aantal gevallen vertegenwoordigt de schoolleider een cluster scholen.

2.1.4 De directeur als coach.

De directie motiveert, coacht en is herkenbaar voor medewerkers in de school.

De schoolleider richt zich daarbij vooral op de volgende punten:

- *Over planning, uitvoering en evaluatie van beleid wordt in school gecommuniceerd.*
- *De school maakt gebruik van de juiste deskundigheden voor het geven van goed onderwijs en de medewerkers worden erkend, gewaardeerd en beloond.*
- *De wijze heeft inzicht in de behoefte aan deskundigheid en vernieuwt continu de deskundigheden.*
- *De school stelt het betrekken van medewerkers bij de schoolontwikkeling centraal.*
- *Medewerkers zijn betrokken bij verbetering van schoolactiviteiten.*
- *De school participeert actief in samenwerkingsverbanden*

De schoolleider schept een motiverend en stimulerend organisatieklimaat. De schoolleider bevordert het samenwerken en het resultaatgericht werken, heeft een inspirerende inbreng bij de uitvoer van schoolontwikkelingsplannen en coacht zelfverantwoordelijke teams (ongeveer 50%). Hij stimuleert (eist) de inbreng van medewerkers bij verandering. De schoolleider moedigt soms het opzetten van veranderingstrajecten aan.

De rol van de schoolleider als innovator is: trekker van veranderingen, experimenterend, strategisch door positieve factoren in de school te benutten, weerstanden tegen vernieuwing te laten overwinnen met concrete acties, als ondersteuner, ruimte gevend. Integriteit en vertrouwen zijn belangrijke kernkwaliteiten. Belanghebbenden krijgen de ruimte om zich te ontwikkelen en te manifesteren (tijd en verantwoordelijkheid). De schoolleider informeert de belanghebbenden in vertrouwen, meestal in de vorm van gesprekken.

2.2 Strategie en beleid

De wijze waarop de strategie en het beleid van de school, de visie en de missie, de doelstellingen, de prestatie-indicatoren en de processen voor een langer termijn worden vormgegeven.

2.2.1 Strategie en het beleid op korte en lange termijn.

De school stelt een langer en korte termijn beleid vast, stelt periodiek prioriteiten en meetbare doelstellingen.

Dit aandachtsveld richt zich vooral op de volgende punten:

- *De wijze waarop de school de mogelijkheden aan expertise van de medewerkers aanstuurt en naadloos laat aansluiten bij de uitvoeringsprocessen op het niveau van het individu, het schoolteam en de school en het beleid, waarbij die processen van de organisatie doelmatig worden uitgevoerd.*
- *De wijze waarop de school omgaat met middelen teneinde het beleid en de uitvoeringsprocessen doelmatig uit te voeren.*
- *Werkprocessen in de school worden ontworpen, beheerd en continu verbeterd.*
- *De school bepaalt welke eindresultaten zij met haar beleid en de uitvoering van processen wil bereiken en evalueert of de resultaten zijn gehaald.*

De school heeft een visie en een missie, doelstellingen en kwaliteitsindicatoren, voor het inrichten van de schoolorganisatie. De beleidscyclus werkt als een continu proces van verbetering. Van elke indicator is vastgesteld hoe vaak en wanneer er beoordeling plaatsvindt en door wie. Strategie en beleid zijn vastgelegd in een meerjarenplan, een jaarplan en worden in een jaarverslag geëvalueerd. Er is veel aandacht voor processtappen, voor het uitvoeren van primaire en ondersteunende processen. Meestal wordt de waardering van de belanghebbenden vorm gegeven in nieuw beleid. Het werken in samenwerkingsverbanden beïnvloedt het beleid en strategie.

Beleed en strategie wordt beschreven in: 'planning cyclische beoordeling', 'evaluatie cyclische beoordeling schooljaar...', 'planning verbeterpunten lange termijn', 'evaluatie verbeterpunten schooljaar...', 'jaarverslag kwaliteitszorg', kwaliteitskaarten en het schoolplan.

Er wordt beschreven: Het onderwerp, de indicator, de visie van de school m.b.t. het betreffende onderwerp, in stapjes de uit te voeren acties ('klikfonds'), een tijdpad, verslag, de benodigde faciliteiten, tussentijdse dan wel eindevaluaties en het besluit. De schoolleider onderzoekt regelmatig 'het profiel' van het team i.v.m. mogelijke positieve dan wel negatieve effecten op het proces.

Momenteel ligt het accent op acties m.b.t. het uitvoeren van primaire processen, de vertaalslag van theorie naar praktijk en de controle daarop.

Het beleid maakt momenteel een grote maar goede ontwikkeling door. In feite lopen er twee sporen: het systeem en de structuur van de organisatie en tegelijkertijd inhoudelijk.

2.2.2 Het afstemmen van beleid op de verwachtingen van belanghebbenden en samenwerkingsverbanden.

Het beleid van de school wordt mede afgestemd op de verwachtingen van belanghebbenden en samenwerkingsverbanden.

Dit aandachtsveld richt zich vooral op de volgende punten:

- *De school stelt het betrekken van medewerkers bij de schoolontwikkeling centraal.*
- *De school participeert actief in samenwerkingsverbanden.*
- *De school maakt gebruik van waardering van haar medewerkers om het beleid en de uitvoering van processen te verbeteren.*
- *De school maakt gebruik van de waardering van leerlingen en ouders om het beleid en de uitvoering van processen te verbeteren.*
- *De school maakt gebruik van de waardering van buurt en maatschappij om het beleid en de uitvoering van processen te verbeteren.*

De school doet onderzoek naar de waardering van belanghebbenden en de informatie uit het onderzoek wordt vorm gegeven in nieuw beleid. Informatie uit de samenwerkingsverbanden wordt gebruikt voor organisatieontwikkeling. Het werken in samenwerkingsverbanden beïnvloedt het beleid en de strategie. Communicatie met belanghebbenden vindt plaats door middel van enquêtes, interviews, observaties en andere 'open' gespreksvormen. Wanneer uit de informatie blijkt dat er een duidelijk signaal wordt afgegeven zal de schoolleider het onderwerp nader onderzoeken, vaststellen of het om een incidenteel dan wel structureel item gaat. Vervolgens zal in overleg met het team (mogelijk andere respondenten) worden vastgesteld of verandering van beleid past in de visie van de school. Mocht dit het geval zijn dan zal een traject van beleidsverandering worden gepland / gestart.

Klachten worden op alle niveaus serieus genomen. Volgens de procedure klachtenregeling wordt de klacht in behandeling genomen. Tot nu toe is de schoolleider er op schoolniveau uit gekomen met de betrokkene(n). In de meeste gevallen betreft het klachten m.b.t. communicatiestoornissen, het checken van afspraken en verwachtingen, handelingsverlegenheid van een leerkracht, leerlingenzorg, de visie en het beleid van de school en respect. De laatste jaren ligt voor de schoolleider het accent op grenzen stellen / verduidelijken.

Een aantal teamleden en de directie participeren in een aantal netwerken. Hun inbreng over en weer wordt gerespecteerd en gewaardeerd. Wanneer uit terugkoppeling blijkt dat er ontwikkelingen gaande zijn die belangrijk zijn voor de organisatie dan zal de schoolleiding zich nader hierop beraden. Wanneer is vastgesteld dat verandering van beleid noodzakelijk lijkt, zal in overleg met het team (mogelijk andere respondenten) worden vastgesteld of verandering van beleid past in de visie van de school. Mocht dit het geval zijn dan zal een traject van beleidsverandering worden gepland / gestart.

Wat betreft het bestuur: Onderwijsinhoudelijk bemoeit het bestuur zich nauwelijks met het beleid. Andere beleidsveranderingen die de school betreffen worden doorgaans doorgevoerd na een uitvoerig traject bewandeld te hebben in het bovenschoolse directieberaad. Dit beleid wordt bovenschools en gezamenlijk vastgesteld.

2.2.3 Communicatie over strategie en beleid.

Over planning, uitvoering en evaluatie van beleid wordt in school gecommuniceerd.

Dit aandachtsveld richt zich vooral op de volgende punten:

- *De school stelt het betrekken van medewerkers bij de schoolontwikkeling centraal.*
- *De school speelt in op het gebruik van nieuwe technologieën.*
- *Werkprocessen in de school worden ontworpen, beheerd en continu verbeterd.*
- *De school maakt gebruik van waardering van haar medewerkers om het beleid en de uitvoering van processen te verbeteren.*
- *De school maakt gebruik van de waardering van leerlingen en ouders om het beleid en de uitvoering van processen te verbeteren.*
- *De school maakt gebruik van de waardering van buurt en maatschappij om het beleid en de uitvoering van processen te verbeteren.*

De school heeft de communicatiestructuur en de toegevoegde waarde daarvan beschreven. Over beleid, strategie en uitvoering wordt over het algemeen met enthousiasme gecommuniceerd. Er wordt gediscussieerd over de uitslagen van de eindresultaten en de waardering van belanghebbenden. Er is een open communicatie met belanghebbenden. Medewerkers en de schoolleiding staan open voor verbeteringen, voorgesteld door belanghebbenden. Medewerkers en de schoolleiding participeren in samenwerkingsverbanden. In school wordt open gecommuniceerd over (strategie?) en beleid. Op school hanteren wij een vergaderstructuur in een cyclus van drie weken: personeelsvergadering, bouwvergadering en werkoverleg. Daarnaast vindt er een 6-tal louter onderwijsinhoudelijke teambijeenkomsten plaats. Vooral in de personeelsvergaderingen en in onderwijsinhoudelijke vergaderingen wordt er gestructureerd over strategie en beleid gesproken. Ook komt strategie en beleid ter sprake in coördinatorenoverleg, managementoverleg (school) en de MR-vergaderingen en de algemene ouderavond (ouders). Tevens wordt hierover met ouders gecommuniceerd via de nieuwsbrief, de schoolgids, de website en mogelijk themabijeenkomsten.

2.2.4 Het continu verbeteren van strategie en beleid.

De school maakt van haar strategie en beleid een continu proces van verbeteren.

Dit aandachtsveld richt zich vooral op de volgende punten:

- *De wijze heeft inzicht in de behoefte aan deskundigheid en vernieuwt continu de deskundigheden.*
- *Medewerkers zijn betrokken bij verbetering van schoolactiviteiten*
- *De processen zijn gericht op het continu verbeteren en vernieuwen.*
- *De school maakt gebruik van waardering van haar medewerkers om het beleid en de uitvoering van processen te verbeteren.*
- *De school maakt gebruik van de waardering van leerlingen en ouders om het beleid en de uitvoering van processen te verbeteren.*
- *De school bepaalt welke eindresultaten zij met haar beleid en de uitvoering van processen wil bereiken en evalueert of de resultaten zijn gehaald.*

Evaluaties en prestatiemetingen zijn in de beleidscyclus verwerkt en de informatie van de evaluaties leidt tot een continu proces van verbetering. Ook is er veel aandacht voor processtappen en het meten van de resultaten voor het uitvoeren van ondersteunende processen. Het beleid en de strategie maken gebruik van kwaliteitsindicatoren en meetbare doelstellingen. Het jaarverslag is een van de instrumenten om de plannen te evalueren en nieuw beleid wordt geformuleerd in het nieuwe opvolgende jaarplan. De vragen en verwachtingen van belanghebbenden bepalen mede het beleid en de strategie.

Veranderingen en verbeteringen komen tot stand door cyclische beoordelingen, een algemene 4-jaarlijkse meting onder leerkrachten, leerlingen, ouders en buurt en door signalen uit andere externe componenten als samenwerkingsverbanden, het bestuur, de inspectie en visitatiecommissie. De werkwijze is in de voorgaande deelstandaarden van Strategie en Beleid beschreven. Ook is in de voorgaande deelstandaarden van Strategie en Beleid beschreven wie daar invloed op hebben. Tot nu toe wordt vooral verbetering aangebracht op de aandachtsvelden visieontwikkeling en kwaliteitszorg.

De plannen op de toekomst zijn vooral gericht op:

- uitbreiding en verfijning van het verkrijgen van informatie van ouders en kinderen;
- controle op de uitvoering van nieuw vastgesteld beleid.

2.3 Management van medewerkers

De wijze waarop de school de mogelijkheden aan expertise van de medewerkers aanstuurt en naadloos laat aansluiten bij de uitvoeringsprocessen op het niveau van het individu, het schoolteam en de school en het beleid, waarbij die processen van de organisatie doelmatig worden uitgevoerd.

2.3.1 Inzet en waardering.

De school maakt gebruik van de juiste deskundigheden voor het geven van goed onderwijs en de medewerkers worden erkend, gewaardeerd en beloond.

De schoolontwikkeling, de organisatiestructuur en de kwaliteitsindicatoren bepalen welke taken, functies en expertise de school nodig heeft. Ook is het PB mede afgestemd op de verwachtingen van belangstellenden. Er is een overzicht voor de functies (hoewel beperkt door de vrij platte organisatiestructuur in het regulier basisonderwijs), expertise van de school en de wijze waarop wij ons ontwikkelen. De staf ziet het belang in van ondersteuning naar medewerkers. Voor alle medewerkers is loopbaanbeleid en een ontwikkelingsplan opgesteld (a.h.v. competentie-modellen van Beerenschot) in relatie tot de schoolontwikkeling. Deskundigheidsbevordering van teamleden vindt op drie niveaus plaats: individueel niveau, teamniveau en bovenschools niveau.

Er worden functioneringsgesprekken gehouden, mede om organisatie- en persoonlijke ontwikkelingsdoelstellingen bij te stellen. Er is aandacht voor de gezondheid, veiligheid, omgeving en sociale verantwoordelijkheid naar elkaar. In de school worden sociaal culturele activiteiten

aangemoedigd en de school neemt een belangrijke plaats in bij de totstandkoming van een vorm van 'brede school'. De wet verbeterde poortwachter wordt uitgevoerd. Integraal Personeelsbeleid wordt bovenschools vormgegeven, een aantal onderdelen van het IPB staat ver van personeelsleden af (top down), is erg theoretisch van aard.

Op dit moment zijn de mogelijkheden binnen het bestuur en de organisatie beperkt om een optimale invulling te geven aan loopbaan- waarderings- en beloningsbeleid.

Zie ook bijlage Hoofdstuk 4.4.0 uit het schoolplan: 'Professionalisering'

2.3.2 Het continu vernieuwen van expertise.

De wijze van vernieuwing van expertise heeft inzicht in de behoefte aan deskundigheid en vernieuwt continu de deskundigheden.

De verwachte kennis en vaardigheden van medewerkers zijn beschreven en ingedeeld in competenties (Beerenschot) en kernkwaliteiten. Er wordt documentatie bijgehouden met de mogelijkheden voor individuele, teamgerichte en bovenschoolse professionalisering. Er wordt gewerkt aan een professionaliseringsplan waarin persoonlijke ontwikkelingsdoelen en schoolontwikkelingsdoelen op elkaar worden afgestemd. De effectiviteit van opleiding, trainingen etc. wordt geëvalueerd. Medewerkers in de school zijn gericht op het samen geven van goed onderwijs en het beheersen van uitvoerende processen én medewerkers leren door uitwisseling van ervaringen met het onderwijsproces. Soms geldt hetzelfde principe voor uitwisseling van ervaringen met medewerkers op andere scholen. Medewerkers worden aangemoedigd hun expertise te vergroten. De schoolleiding tracht optimaal ruimte te geven aan de ambities, talenten en expertise van medewerkers, in relatie tot de schoolontwikkeling.

Bij vacatures wordt, naast het schoolprofiel, gebruik gemaakt van een functieprofiel dat is toegesneden op de visie, de specifieke kenmerken en de wensen school.

2.3.3 Het betrekken van medewerkers bij de schoolontwikkeling.

De school stelt het betrekken van medewerkers bij de schoolontwikkeling centraal.

De school heeft een heldere communicatiestructuur en medewerkers stellen gezamenlijk met de directie doelstellingen en indicatoren vast voor alle werkprocessen. Op school hanteren wij een vergaderstructuur in een cyclus van drie weken: personeelsvergadering, bouwvergadering en werkoverleg. Daarnaast vindt er een 6-tal louter onderwijsinhoudelijke teambijeenkomsten plaats. Er is structureel overleg tussen bouwcoördinatoren, de coördinator leerlingenzorg en de directie.

Naast de vertegenwoordiging uit het team in de MR schuiven regelmatig de directie of een (bouw)-coördinator aan bij de MR om te spreken over beleidsontwikkeling e.d. 1 teamlid bezoekt alle OR-vergaderingen. (Team)betrokkenheid bij het uitvoeren van schoolactiviteiten en activiteiten in externe netwerken / samenwerkingsverbanden worden aangemoedigd. De eigen bijdragen van medewerkers aan het bereiken van (eind) resultaten van de school worden besproken en de waardering van medewerkers over de schoolactiviteiten wordt gebruikt bij de ontwikkeling van nieuw beleid. Medewerkers zijn regelmatig betrokken bij overleg met belanghebbenden en de informatie wordt gebruikt bij het ontwikkelen van nieuw beleid. Medewerkers krijgen ruimte voor creativiteit en eigen initiatief.

In het overleg van de medewerkers heeft de visie van de school prioriteit. Daarbij wordt er gehamerd op een eenduidige en herkenbare werkwijze van processen van schoolontwikkeling; SMART en binnen de kaders van het huidige instrument kwaliteitszorg.

2.3.4 Het betrekken van medewerkers bij verbetering.

Medewerkers zijn betrokken bij verbetering van schoolactiviteiten

De medewerkers zijn betrokken bij het verbeteren van nagenoeg alle processen. Evaluaties en metingen zijn in alle werkprocessen aangebracht om een en ander continue te verbeteren. Kennis en praktijkervaring worden ingebracht in het overleg over verbetering van werkprocessen. Medewerkers betrekken de informatie van belanghebbenden die in het overleg wordt verkregen en

doen informatie op en samenwerkingsverbanden en brengen deze in tijdens verbetertrajecten. Er is voldoende draagvlak voor verbetering bij alle medewerkers en de informatie is voor iedereen toegankelijk, vertrek van een medewerker heeft in die zin geen invloed op de schoolontwikkeling. Voor het verbeteren van de schoolorganisatie participeren onderwijsgevend en ondersteunende medewerkers in een gezamenlijk overleg.

De schoolleiding stuurt verbeteringen in grote lijn aan en onderhoudt nauw contact met de 'adoptie-medewerkers' gedurende het proces. De uitvoering, het verloop, de inhoud etc. worden grotendeels bepaald door de medewerkers zelf (SMART).

Verbetering van werkprocessen is gekoppeld aan de werkwijze die op school wordt gehanteerd. Cyclische beoordelingen en het vervolg daarop hebben een belangrijk aandeel in de schoolontwikkeling. De prioriteit bij verbeteren ligt vooral bij controle / evaluatie en borging.

2.3.5 Samenwerkingsverbanden.

De school participeert actief in samenwerkingsverbanden

Het participeren in samenwerkingsverbanden is in de organisatiestructuur opgenomen en de meerwaarde voor de organisatieontwikkeling wordt vastgelegd. Medewerkers stellen grotendeels mede de kaders voor deze externe contacten en rapporteren in het structureel intern overleg.

De school anticipeert structureel in de volgende samenwerkingsverbanden:

- Maximale Score; meerjarenproject, gericht op de ontwikkeling van Molukse leerlingen. De coördinator leerlingenzorg en de adjunct directeur anticiperen hierin
- WSNS (de directeur als coördinator van het SWV, de coördinator leerlingenzorg als lid van de PCL en een van de IB-ers in het IB-netwerk
- Dorpsbelangen
- Ontwikkelgroep De Brede School
- Kunst & Cultuur

In alle gevallen hebben de vertegenwoordigers van school trekkende rollen in de verbanden. Deelname houdt direct verband met het creëren/vergroten van kansen voor optimale ontwikkeling van kinderen, m.b.t. alle ontwikkelingsgebieden. De visie van de school is: Hoe groter de betrokkenheid, het enthousiasme en draagvlak in de maatschappij (lees dorp), hoe groter de kansen voor kinderen om zich optimaal te ontwikkelen.

Procentueel gezien brengt de school meer dan hij haalt, toch beoordelen de medewerkers de inspanningen als rendabel. Regelmatig draagt nieuwe informatie uit de samenwerkingsverbanden bij aan de ontwikkeling van de school.

2.4 Management van middelen

De wijze waarop de school omgaat met middelen teneinde het beleid en de uitvoeringsprocessen doelmatig uit te voeren.

2.4.1 Financiën.

De wijze waarop de school omgaat met middelen teneinde de uitvoeringsprocessen doelmatig uit te voeren.

Een meerjarenbegroting ondersteunt het strategisch financiële beleid. Aan de hand van analyse zijn budgetten verdeeld en afgestemd op de verschillende werkprocessen in de school, de financiële uitgaven worden bewaakt. Opbrengsten en uitgaven zijn verdeeld over werkzaamheden en processen. Er wordt gereserveerd voor ontwikkeling / wijziging van beleid op langere termijn. 2 keer per schooljaar worden de financiën tegen het licht gehouden in de bovenschoolse directiebijeenkomst, op basis van kengetallen (per post). Zie ook bijlage 3.1: schoolplan.

2.4.2 Materiële middelen.

De school voert een verantwoord beleid ten aanzien van materiele middelen in brede zin, waaronder plannen voor huisvesting, brandpreventie, veiligheid, ontruiming, aanschaf van materialen en automatisering.

Methoden en materialen voor alle werkprocessen zijn overzichtelijk weergegeven op vakgebied / doelstelling en aanschafdatum. De school verwacht dat leveranciers voldoen aan specifieke kwaliteitseisen. Hetzelfde geldt voor ondersteuners, er wordt van tevoren vastgesteld wat van de ondersteuner verwacht wordt. Tussentijds en aan het eind wordt vastgesteld of het doel is bereikt. Voor het leeuwendeel heeft het bestuur (stafbureau) onderhoudsplannen en onderhoudscontracten, alleen voor wat betreft reproapparatuur beschikt de school over onderhoudsplannen en contracten (zij het dat er gezamenlijk een 'mantelcontract' is afgesloten). Er is aandacht in de school voor veiligheid van inventaris en uitrusting. De school heeft een brandpreventie- en ontruimingsplan. De school heeft een automatiseringsplan voor vernieuwing en onderhoud van hardware- en softwareproducten (bovenschools geregeld in een groep van 16 scholen). Verantwoordelijkheden voor aanschaf van middelen en uitvoeringsplannen (+ toezicht en uitvoering) zijn gedeeltelijk aan medewerkers gedelegeerd ($\pm 30\%$ van het totale budget). De school beschikt niet over een milieuplan. De school doet zaken met vaste leveranciers waar een (zakelijk) goede band mee is opgebouwd.

2.4.3 Het beheren van kennis en informatie.

De school speelt in op het gebruik van nieuwe technologieën.

De school beheert een managementinformatiesysteem voor alle werkprocessen en het systeem wordt continue verbeterd. Nieuwe technologieën worden aangeschaft en toegepast om alle werkprocessen te ondersteunen. Nieuwe technologieën zijn er voor het ondersteunen van veranderingsprocessen en de bereikte effecten hiermee worden systematisch geëvalueerd, zie website van school. De toegankelijkheid tot de kennis en informatie is voor interne en externe gebruikers 'vriendelijk' en geautoriseerd.

Wat betreft het bijhouden van vakliteratuur: Alle vakliteratuur is voor iedereen toegankelijk, het bijhouden daarvan is ondergebracht bij enkele medewerkers, zij koppelen stelselmatig terug in personeelsvergaderingen.

2.5 Management van processen

Werkprocessen in de school worden ontworpen, beheerd en continu verbeterd.

2.5.1 Ontwerpen.

De school ontwerpt het primaire proces en belangrijke ondersteunende processen.

Aan de hand van een checklist, gebaseerd op het CIPO-model, is vastgesteld of / in hoeverre werkprocessen zijn beschreven en waar zij zijn terug te vinden (figuren 4 en 5).

In grote lijn kan worden vastgesteld dat de werkprocessen voor het primaire proces, de ondersteunende processen en de onderlinge relaties tussen de processen zijn vastgelegd. De processtappen, de tussendoelen en de eindresultaten worden in de processen opgenomen. Er is controle op de processtappen.

Onderzoeksgegevens over de waardering van stakeholders en de informatie uit de samenwerkingsverbanden hebben invloed op het samenstellen van de processen en de afstemming.

Netwerkactiviteiten worden in de school actief en gericht aangemoedigd. Wat betreft een beschrijving van de vak- vormingsgebieden in het kader van de inspectie: De ontwikkeling en inhoud van schoolbeleid worden continue getoetst aan de kerndoelen. Het leerstofaanbod wordt om de 4 jaren getoetst aan doelen en visie van de school / kerndoelen. Uitvoerenden: werkgroep portefeuillehouder (samengesteld op grond van competenties, ambities, specifieke kennis en vaardigheden van medewerkers > pop's). Mogelijke verbeteringen / veranderingen worden gepland

a.h.v. kwaliteitskaarten en verbeterplannen.
Dit proces wordt SMART geformuleerd en is herkenbaar voor medewerkers.

C	Processen - Schoolniveau	Ja	Nee	Waar
1	Visie en missie	x		Documap I
2	Inhoudelijk leiderschap		x	
3	Schoolmanagement / personeelsbeleid	x		Personeelsbeleidsplan
4	Professionaliseringsbeleid	x		Personeelsbeleidsplan
5	Communicatie	x		Schoolplan
6	Prestatiegerichtheid	x		Zorgplan
7	Schoonklimaat		x	
8	Onderwijsaanbod	x		Kwaliteitsplan
9	Afstemming didactisch handelen	x		Documap I
10	Evaluatie		x	

Figuur 5

D	Processen – Team Groep Leerling	Ja	Nee	Waar
1	Pedagogisch klimaat			
2	Toetsing en monitoring	x		Zorgplan
3	Inrichting onderwijsleerproces	x		Documap II
4	Didactisch handelen	x		
5	Leerstrategieën en instructiemethoden		x	
6	Effectieve leertijd	x		Kwaliteitsplan
7	Differentiatie en groepeeringsvormen	x		Schoolplan
8	Leerlingenzorg	x		Zorgplan
9	Aandacht voor buitenschools leren		x	
10	Studievaardigheden		x	

Figuur 6

2.5.2 Het beheren van processen.

De school beheert en stuurt primaire processen en belangrijke ondersteunende processen.

Groepen die in school samenwerken, bepalen de kaders waarin goed onderwijs wordt gegeven. Voor alle werkprocessen zijn prestatie-metingen vastgelegd. Medewerkers overleggen periodiek over de tussentijdse resultaten, eindresultaten, de onderzoekgegevens en waardering van belanghebbenden. De school heeft een managementinformatiesysteem en stuurt hier werkprocessen met prestatie-indicatoren aan. Medewerkers sturen de aanschaf van onderwijsmethoden, onderwijsmateriaal en materialen voor de werkplek aan. Medewerkers regelen het overleg met belanghebbenden en in samenwerkingsverbanden en passen door hun overleg werkprocessen aan.

D	Processen – Team Groep Leerling	Ontwerp	Aan- sturing	Evalua- tie	Verbe- tering
1	Pedagogisch klimaat	T/OV/D	D	T/OV/D	T/OV/D
2	Toetsing en monitoring	SZT	SZT	T/SZT	SZT
3	Inrichting onderwijsleerproces	T/OV/D	D	T/OV/D	T/OV/D
4	Didactisch handelen	T/OV/D	D	T/OV/D	T/OV/D
5	Leerstrategieën en instructiemethoden				
6	Effectieve leertijd	T/D	D	T/D	T/D
7	Differentiatie en groepeeringsvormen	SZT	SZT	T/SZT	SZT

8	Leerlingenzorg	SZT	SZT	T/SZT	SZT
9	Aandacht voor buitenschools leren				
10	Studievaardigheden				

Figuur 7

T = team | OV = ouders/verzorgers | SZT = school zorgteam | D = directie

2.5.3 Het continu verbeteren van processen.

De processen zijn gericht op het continu verbeteren en vernieuwen.

De school werkt structureel aan schoolontwikkelingen. Aan de hand van zelfevaluatie en toetsing worden alle werkprocessen periodiek doorgelicht en verbeterd. Er zijn meetinstrumenten voor de tevredenheidsonderzoeken onder belanghebbenden en met de informatie uit de eindresultaten worden werkprocessen aangepast en verbeterd. Collega's wisselen kennis en ervaring uit voor het planmatig verbeteren van de werkprocessen.

Van de kennisstructuur rond de school / internet wordt optimaal gebruikgemaakt voor het verbeteren van processen. Werkprocessen worden aangestuurd en verbeterd m.b.v. een managementinformatiesysteem (gedeeltelijk op de website van school). De werkprocessen worden verbeterd door het participeren in samenwerkingsverbanden en netwerken. De prestatie van de school wordt op enkele terreinen met belanghebbenden geëvalueerd en teruggekoppeld voor het aanbrengen van verbeteringen in de werkprocessen.

Klachten worden via de coördinatoren teruggekoppeld naar het team. Daar wordt besproken in hoeverre de klacht steekhoudend is, of de klacht een incidenteel of structureel karakter heeft en er wordt naar een oplossing gezocht. Mogelijk volgt een aanpassing in het beleid van de school en het proces dat hier betrekking op heeft. De school kent een officiële klachtenregeling.

Aan het eind van de evaluatiemomenten zelf vindt er een korte nabeschuiving plaats. Hoofdzakelijk worden de evaluaties procesmatig besproken in coördinatorenoverleg en in overleg met de betreffende geledingen / betrokkenen (zie schema hoofdstuk 5.2).

De leerlingen en ouders/verzorgers zijn betrokken bij de resultaten van het primaire proces d.m.v. structurele evaluatiegesprekken, interviews, enquêtes en bespreking van ontwikkelverbeterplannen / verslagen / rapporten in de MR. Informatie over ontwikkelingen m.b.t. het primaire proces wordt mondeling verstrekt, via nieuwsbrieven, 'uitgelicht', de website van school, jaarverslagen en andere schooldocumenten als schoolgids en schoolplan.

De wijze waarop de school structureel werkt aan schoolontwikkeling is beschreven in het schoolplan.

De wijze waarop de ondersteunende processen worden geëvalueerd en verbeterd is af te leiden uit de tabel in hoofdstuk 5.2 en (deels) het schoolplan.

Informatie uit tevredenheidsonderzoeken (liefst uitgedrukt in procenten) wordt uitvoerig besproken in het team. Wanneer 'opmerkelijkheden' zich duidelijk aftekenen wordt vastgesteld of verandering van beleid noodzakelijk is, waar die verandering uit bestaat en of de verandering past in de visie van de school. Zo ja, dan wordt er een verbeterplan opgesteld, volgens de vastgestelde procedure. Het managementinformatiesysteem is vrij toegankelijk voor alle medewerkers. Met betrekking tot het verbeteren van processen worden ontwikkelingen continue getoetst aan de informatie en de kaders zoals in het MIS aangegeven.

Wanneer er sprake is van 'gemeenschappelijke' structurering en afstemming met betrekking tot onderwerpen uit samenwerkingsverbanden dan kan een en ander invloed hebben op (verbetering van) werkprocessen in school. De werkwijze is in principe gelijk aan die van 'informatie uit onderzoeken'.

2.6 Medewerkers

De school maakt gebruik van waardering van haar medewerkers om het beleid en de uitvoering van processen te verbeteren.

2.6.1 Waardering van medewerkers

De school maakt gebruik van waardering van haar medewerkers om het beleid en de uitvoering van processen te verbeteren.

- De waardering en tevredenheid van medewerkers wordt gemeten. Buiten vaste meetpunten is er een sfeer gecreëerd waarin medewerkers hun mening kunnen en mogen ventileren.
- De waardering wordt dagelijks geuit (minder formeel), tijdens vergaderingen, functionerings- en beoordelingsgesprekken en via nieuwsbrief en website. Dit betreft waardering over en weer (onderling, directie - medewerkers, medewerkers - directie etc).
- De school gebruikt o.a. een ARBO-checklist m.b.t. 'de sociale component'. In het schoolbeleid zijn meetbare doelstellingen opgenomen om tevredenheid en waardering te meten.
- Over de tevredenheid en waardering wordt in school gecommuniceerd.
- De informatie over tevredenheid en waardering wordt gebruikt voor nieuw beleid en omgezet in meetbare doelstellingen.
- Indien voldoende draagvlak worden aan de hand van een structureel gesprek de gegevens omgezet in voorstellen voor nieuw beleid.
- Uitgangspunten en doelstelling hieromtrent zijn verwoord in het schoolplan.

2.7 Klanten en leveranciers

De school maakt gebruik van de waardering van leerlingen en ouders om het beleid en de uitvoering van processen te verbeteren.

2.7.1 Waardering van leerlingen en ouders / verzorgers.

De school maakt gebruik van de waardering van leerlingen en ouders om het beleid en de uitvoering van processen te verbeteren.

- De waardering en tevredenheid van leerlingen en ouders/verzorgers worden gemeten (zie bijlage... thema: communicatie).
- De informatie van de tevredenheid en waardering van de leerlingen en ouders/verzorgers worden gebruikt voor nieuw beleid en omgezet in meetbare doelstellingen in het nieuwe beleid.
- Over de waardering en tevredenheid van leerlingen en ouders/verzorgers wordt in school gecommuniceerd.
- Leerlingen en ouders/verzorgers worden nauwgezet geïnformeerd en bevraagd (interview, schriftelijke enquête, mondeling tijdens ouderavonden, OR en MR en in de groep) over indicatoren die zijn genoemd in het schoolplan en in de bijlage. De indicatoren hebben betrekking op de volgende aspecten:
 - Algemene uitgangspunten
 - Zorg voor kwaliteit
 - Onderwijs en leren
 - Opbrengsten
 - Beleid en organisatie
 - Begeleiding (verschillende niveaus)
 - Loyaliteit
 - Dienstverlening
 - Andere voorzieningen

Uitgangspunten en doelstelling zijn verwoord in het schoolplan.

2.8 Maatschappij

De school maakt gebruik van de waardering van buurt en maatschappij om het beleid en de uitvoering van processen te verbeteren.

2.8.1 Waardering van buurt en maatschappij.

De school maakt gebruik van de waardering van buurt en maatschappij om het beleid en de uitvoering van processen te verbeteren.

- De buurt / maatschappij uiten hun waardering over het primaire proces.
- Over de waardering en verbetervoorstellen wordt in de school gecommuniceerd.
- Informatie van de buurt / maatschappij wordt gebruikt bij ontwikkeling / bijstelling van (nieuw) beleid.
- De school werkt preventief ten aanzien van de waardering door de buurt.
- De school communiceert structureel met nagenoeg alle instellingen in het dorp.
- Bij intake en uitstroom van leerlingen wordt ouders / verzorgers gevraagd naar voorkennis c.q. ervaringen m.b.t. de school.
- Oud leerlingen worden structureel betrokken bij voorlichting van huidige groep 8 leerlingen.
- Oud leerlingen worden structureel bevraagd over ervaringen m.b.t. overgang / aansluiting met het voortgezet onderwijs.
- De school participeert in relevante werkgroepen van de dorpsbelangenvereniging (lees ook buurtbelangenvereniging), brengt en haalt informatie.
- Naar aanleiding van besluiten in de dorpsbelangenvereniging draagt de school praktisch gezien bij aan de ontwikkelingen in het dorp.
- De school heeft goede structurele contacten met respondenten uit de Molukse wijk.
- De school organiseert jaarlijks feesten, waarvan de opbrengst ten goede komt aan een goed doel en de school.
- Kinderen nemen (via school) deel aan sportieve en culturele activiteiten in het dorp.
- De school stelt gratis ruimte beschikbaar aan de kunst en cultuurclub Koffertje Kunst.
- De school verhuurt ruimte aan buurtbewoners, voor educatieve doeleinden.
- De school is inzamelpunt voor oud papier, kleding, cartridges e.d.
- In samenspraak met politie, de opbouwwerker en de dienst 'wegen en groen' zet de school zich in voor bevordering van veiligheid en zorg voor de (school)omgeving / de buurt.
- De school onderhoudt nauw contact met de plaatselijke en regionale bibliotheek.
- Via de website van school worden leerlingen, ouders/ verzorgers, buurt- en dorpsbewoners geïnformeerd over de ontwikkelingen op school (tekst, beeld en geluid).

2.9 Eindresultaten bestuur en financiers

De school bepaalt welke eindresultaten zij met haar beleid en de uitvoering van processen wil bereiken en evalueert of de resultaten zijn gehaald.

2.9.1 De eindresultaten.

De school bepaalt welke eindresultaten zij met haar beleid en de uitvoering van processen wil bereiken en evalueert of de resultaten zijn gehaald.

- De school heeft afspraken over de leervorderingen, de eindresultaten voor het primaire proces en de wijze waarop deze worden gemeten en geregistreerd.
- Van werkprocessen in de school worden de prestaties gemeten.
- De informatie over de prestaties wordt gebruikt voor nieuw beleid en omgezet in meetbare doelstellingen in het nieuwe beleid (tijdens visievergaderingen).
- Over prestaties wordt in de school gecommuniceerd.
- Zie bijlage: Hoofdstukindeling schoolplan. Van alle genoemde domeinen en onderwerpen zijn indicatoren vastgesteld t.b.v. prestatiemetingen.
- Van bovengenoemde onderwerpen is vastgesteld hoe, hoe vaak, door wie, wanneer prestaties worden gemeten en wat de norm is.
- De visie van de school is beschreven in het schoolplan.
- Het bevoegd gezag heeft weinig zicht op de kwaliteit en de eindresultaten van de school. Er wordt gewerkt aan een vorm om dit aspect gestalte te geven.
- In de school is structureel overleg met de belanghebbenden over de prestaties van de school.
- Het Communicatieplan geeft aan wanneer wie waarbij betrokken is.
- De bevindingen vanuit de jaarlijkse functioneringsgesprekken, de groepsbezoeken en de feedbackgesprekken door de directeur worden gebruikt bij het formuleren van nieuw beleid.
- Rapportages van ontwikkel- en voortgangsgesprekken, coachingsverslagen, collegiale consultatie, interne en externe collegiale visitaties worden benut voor het bepalen van

eindresultaten en nieuw beleid voor IPB.

- Uit teamvergaderingen, rapportages van enquêtes, tevredenheidsonderzoeken en jaarafrekeningen trekken directie en/of team conclusies voor veranderingsplannen en verbetervoorstellen dan wel bijgesteld of nieuw beleid.
- De prestaties in samenwerkingsverbanden worden deels gemeten.
- Over resultaten en verbetervoorstellen wordt in de school gecommuniceerd via de onderwijshoudelijke vergaderingen met team, MR en het BM.
- Het team, de MR, ouders (deels) en het BM worden geïnformeerd over de eindresultaten middels het Jaarverslag en inspectierapporten .
- Op de jaarlijkse Ouderavond brengt de schoolleiding verslag uit, licht het jaarverslag toe en werpt een blik vooruit.

Hieronder een schematisch overzicht van onderdelen waarvan is beschreven welke eindresultaten de school met haar beleid en de uitvoering van processen wil bereiken en waarvan de school evalueert of de gewenste resultaten zijn gehaald. De doelen en normen zijn beschreven in het schoolplan. Tevens is aangegeven wanneer beoordelingen plaatsvinden en welke termijnen zijn gesteld.

	Aspecten	03-04	04-05	05-06	06-07
	Algemene uitgangspunten				
3.3	Identiteit van de school				X
3.4	Basisbegrippen				X
	Onderwijs en leren				
3.5	Leerstofaanbod		X		X
3.6	Leertijd				X
3.7	Onderwijsleerproces – pedagogisch klimaat		X		X
3.8	Onderwijsleerproces – didactisch handelen		X		X
3.9	De leraar		X		X
3.10	Zorg en begeleiding	X	X	X	X
	Leerlinggebonden financiering (3.10.5)	X	X	X	X
3.12	ICT				X
	Personeelsbeleid				
	Zie schoolplan hoofdstuk 4				
	Beleid en organisatie				
5.2	Groeperingsvormen				X
5.3	Regels en afspraken				X
5.4	Schoolklimaat				X
5.5	Interne communicatie				X
5.6	Externe contacten				X
5.7	Contacten met ouders				X
5.8	De schoolleiding				X
5.9	Inzet van middelen				X
5.10	Schooladministratie en schoolprocedures				X
	Zorg voor kwaliteit				
6.1	Systeem kwaliteitszorg	X	X	X	
6.2	Toetsing en toetsinstrumenten				X
6.3	Gerealiseerde opbrengsten	X	X	X	X
6.4	Ontwikkeling van leerlingen	X	X	X	X
6.5	Overzicht vervanging van methoden				X
6.6	Diagnose instrumenten				X
6.8	Kwaliteitsprofiel				X
6.9	Planning lange termijn	X	X	X	X

Financieel beleid	03-04	04-05	05-06	06-07
Zie schoolplan hoofdstuk 7	X	X	X	X

2.10 Verbeterpunten

Algemeen: lay out en inhoud

Versie 3 van het *KHB-PO obs De Meenthe* is niet de 'definitieve', voor zover je daar in een continue proces van kwaliteitsbeleid van kunt spreken. In ieder geval ten aanzien van de volgende hoofdstukken zijn aanvullingen en veranderingen te verwachten, qua inhoud en lay out:

- Hoofdstuk 2.3.3: *Het betrekken van medewerkers bij schoolontwikkeling*
- Hoofdstuk 2.3.4: *Het betrekken van medewerkers bij verbetering*
- Hoofdstuk 2.9.1: *De eindresultaten met betrekking tot bestuur en financiers*

Leiderschap

- Koppeling en afstemming tussen de functiebeschrijvingen en de kernkwaliteiten.
- Tijdens de bijeenkomsten m.b.t. de ontwikkeling van een gemeenschappelijke visie is het wenselijk dat de schoolleider zich meer profileert als innovator.

Strategie en beleid

- Momenteel ligt het accent op acties m.b.t. het uitvoeren van primaire processen, de vertaalslag van theorie naar praktijk en de controle daarop. Controle.
- Het laten beklijven van inzicht en werkwijze van kwaliteitszorg (instrument) en de praktische inhoudelijke uitwerking daarvan ('oefenen' van het proces en inhoudelijke vormgeving van beleid).
- uitbreiding en verfijning van het verkrijgen van informatie van ouders en kinderen; controle op de uitvoering van nieuw vastgesteld beleid.

Management van medewerkers

- Ontwikkeling van een professionaliseringsplan aansluitend op het meerjarenplan.
- Bij werving en selectie wordt meer gekeken naar de wensen ten aanzien van de niet-lesgevende taken.
- minimaal tweemaal per jaar wordt collegiale consultatie uitgevoerd.

Management van middelen

- Controle en verantwoording van de uitgaven wordt nadrukkelijker ter hand genomen door de directeur.
- Ontwikkeling van een praktisch systeem voor voorraadbeheer.

Management van processen

- Processen die in hoofden van mensen zitten en andere onbeschreven processen (schematisch) op papier zetten en introduceren / bespreken.
- Ontwerpen van (daar waar mogelijk) gestandaardiseerde procesmodellen.
- Ontwikkelen van een herkenbare werkwijze m.b.t. terugkoppeling van ervaring en informatie uit netwerken en samenwerkingsverbanden.
- Koppeling maken met de algemene directie en het bestuur m.b.t. beschrijving van processen.
- Updaten, aanpassen en uitbreiden van het MIS.

Medewerkers

- Uitwerking en invoering van een structureel cyclisch systeem van meting.
- Uitwerking van een belonings- en waarderingsstelsel om dit aspect ook formeel meer gewicht te geven.

Leerlingen en ouders

- Uitwerking en invoering van een structureel cyclisch systeem van evaluatie en beoordeling.
- Ontwikkeling van (thematische) enquêtes voor leerlingen en ouders / verzorgers.

Buurt/maatschappij

- Uitwerking en invoering van een structureel cyclisch systeem evaluatie en beoordeling, in dit geval meetpunten zoeken in de breedte van contacten.

3 Bijlagen

- 3.1 Schoolgids
- 3.2 Verbeterplan langere termijn
- 3.3 Jaarplan
- 3.4 Jaarverslag kwaliteitsbeleid