

Talent Westerveld
Openbaar Basisonderwijs



Stichting Talent Westerveld
Drift 1A
7991 AA DWINGELOO
Tel. 0521 – 59 49 44

Email: info@talentwesterveld.nl
Website: www.talentwesterveld.nl

Notitie Kwaliteitsbeleid 2019-2023

Ruimte voor ambitie en regie op kwaliteit!

maart 2020

Notitie kwaliteitsbeleid

Ruimte voor ambitie en regie op kwaliteit!

1. Inleiding:

Talent Westerveld neemt verantwoordelijkheid voor onderwijskwaliteit. De koers, ambities, doelen en meet- en merkbare prestatie-indicatoren zijn beschreven in het strategisch beleidsplan 2019-2023 “Ruimte voor ambitie”. De notitie kwaliteitsbeleid beschrijft de ontwikkelingen die van invloed zijn op de sturing op kwaliteit op strategisch, tactisch en operationeel niveau in de beleidsperiode 2019-2023 en geeft antwoord op de vragen:

- Wat willen we?
- Hoe gaan we dat doen op bestuursniveau en schoolniveau?

2. Ontwikkelingen:

2.1 Het vernieuwde toezicht van de Inspectie van het Onderwijs

Sinds 1 augustus 2017 is het nieuwe onderzoeks- en waarderingskader van de Inspectie van het Onderwijs van kracht. Het onderzoekskader beschrijft de nieuwe werkwijze. Wat de inspectie beoordeelt is beschreven in het waarderingskader.

Het vernieuwde toezicht draait om:

- ✓ **Waarborg**
Onveranderd is dat de inspectie de basiskwaliteit van onderwijs in Nederland blijft waarborgen.
- ✓ **Stimuleren tot beter**
Het toezicht wil actief bijdragen aan een verbetercultuur binnen besturen en scholen, en hen stimuleren de onderwijskwaliteit op een hoger plan te brengen.
- ✓ **Eenduidig toezicht en op maat**
In het toezicht sluit de inspectie zoveel mogelijk aan op de eigen ambities van bestuur en school. Het schoolplan vervult daarin een spilfunctie.
- ✓ **Aansluiten bij verantwoordelijkheid bestuur**
Het schoolbestuur is verantwoordelijk voor de kwaliteit en de continuïteit van het onderwijs. Daarom komen bestuur en scholen in het vernieuwde toezicht samen in beeld.

Onderstaande vragen staan centraal in de manier waarop de inspectie toezicht op het onderwijs gaat houden:

- Wat gaat er goed?
- Wat kan beter?
- Wat *móet* er beter?

In het toezicht wordt een scheiding gemaakt tussen:

a. basiskwaliteit (=wat wettelijk moet), de zgn. deugdelijkheidseisen en

b. eigen kwaliteitsambities en doelen van het bestuur en school. Deze dienen verder te reiken dan de basiskwaliteit. Het zijn/worden de zgn. “eigen aspecten van kwaliteit”.

Binnen het waarderingskader worden **vijf kwaliteitsgebieden** onderscheiden:

<ul style="list-style-type: none"> • Onderwijsproces (OP) • Schoolklimaat (SK) • Onderwijsresultaten (OR) • Kwaliteitszorg en ambitie (KA) • Financieel beheer (FB) 	
--	--

De kwaliteitsgebieden, onderwijsproces, schoolklimaat en onderwijsresultaten vormen de kern van het onderwijs aan de kinderen. Kwaliteitszorg en ambitie en financieel beheer zijn voorwaardelijk voor de kwaliteit.

De inspectie begint haar kwaliteitsonderzoek vanuit het bestuurlijke perspectief. Een bestuur wordt vanaf 1 augustus 2017 ook beoordeeld op:

1. De manier waarop zij haar kwaliteitszorg inricht (KA1),
2. De kwaliteitscultuur (KA2)
3. De manier waarop verantwoording en dialoog plaatsvindt (KA3).

Vervolgens wordt er m.b.v. een verificatieonderzoek op de scholen gekeken of de bevindingen op bestuurlijk niveau kloppen.

Beschrijving van de drie indicatoren:

KA 1 Kwaliteitszorg: ‘Het bestuur zorgt voor een stelsel van kwaliteitszorg op de scholen en bewaakt (en bevordert) van daaruit de kwaliteit van het onderwijsleerproces en de leerresultaten. Het bestuur en de scholen hebben zicht op de kwaliteit van het onderwijs.’

KA 2 Kwaliteitscultuur: ‘Het bestuur en zijn scholen kennen een professionele kwaliteitscultuur en functioneren transparant en integer.’

KA 3 Verantwoording en dialoog: ‘Het bestuur en de school leggen intern extern toegankelijk en betrouwbaar verantwoording af over doelen en resultaten en voeren daarover actief een dialoog.’

Weliswaar geeft de inspectie in de eerste vier jaar van het nieuwe toezicht geen totaalbeoordeling, dit gebeurt wel vanaf 2021. Dan hebben alle besturen een eerste beoordeling gehad.

2.2. Strategische agenda “Samen werken aan goed onderwijs” van de PO-raad.

Stichting Talent heeft zich geconformeerd aan de afspraken uit de strategische agenda “Samen werken aan goed onderwijs” van de PO-raad. Deze agenda bevat vijf richtinggevende thema’s voor onderwijsontwikkeling in de jaren 2018-2021. De inhoud is meegenomen in ons strategisch beleidsplan 2019-2023 “Ruimte voor ambitie” .



Stichting Talent concretiseert het thema “onderwijskwaliteit is verantwoordelijkheid nemen” omdat we:

- werken volgens een eigen kwaliteitsnorm in een vaste kwaliteitscyclus met zo min mogelijk administratieve lasten;
- zorgen dat het onderwijs voldoet aan de wettelijke deugdelijkheidseisen;
- zichtbaar maken hoe we als bestuur en directeuren -elk vanuit onze eigen rol- sturen op de onderwijskwaliteit van onze scholen;
- binnen onze scholen zorgen voor een betekenisvol onderwijsaanbod voor kind en maatschappij.

3. Wat willen we?

3.1 Strategisch beleidsplan 2019-2023 “Ruimte voor ambitie”

Het strategisch beleidsplan 2019-2023 “Ruimte voor ambitie” geeft antwoord op de vraag “Wat willen we?” Het beschrijft onze koers, ambities, doelen en meet-en merkbare prestatie-indicatoren op onderstaande strategische beleidsthema’s:



In de beleidsperiode 2015-2019 is bewustzijn ontwikkeld over wat nodig is om samen planmatig te sturen op kwaliteit. Onze basis is voldoende op orde! In de periode 2019-2023 blijven we focussen op kwaliteit en maken we de **beweging van “voldoende naar goed (!!)**”. De **ambitie** is om het predicaat goed te verwerven.

De criteria voor goed worden gebaseerd op 5 kwaliteitsgebieden van het onderzoeks- en waarderingskader van de Inspectie:

1. Onderwijsleerproces
2. Schoolklimaat
3. Onderwijsresultaten
4. Kwaliteitszorg en Ambitie
5. Financieel Beheer

Het predicaat goed kan door de bestuurder worden aangevraagd indien:

- alle standaarden minimaal voldoende zijn;
- de standaard kwaliteitscultuur goed is;
- ten minste 2 standaarden uit het kwaliteitsgebied onderwijsleerproces en/of schoolklimaat goed zijn;
- alle onderzochte wettelijke vereisten worden nageleefd.

Onze kwaliteitsnormen zijn per strategisch beleidsthema uitgewerkt in meet- en merkbare prestatie-indicatoren en opgenomen in het Strategisch Beleidsplan 2019-2023 “Ruimte voor ambitie” en de bijlage “matrix kwaliteitskader bestuur”. De vertaling hiervan op schoolniveau is uitgewerkt in de schooljaarplannen.

CvB, directeuren en teams werken hiertoe samen vanuit visie en gezamenlijke verantwoordelijkheid aan een kwaliteitscultuur waarin de focus ligt op schoolontwikkeling en het proces van continue verbeteren.

Ons besturingsmodel en onze besturingsfilosofie ondersteunen de gewenste beweging van “voldoende naar goed”. De besturingsfilosofie sluit aan op onze visie, missie en waarden en is gericht op professionaliteit, vakmanschap en verantwoordelijkheid. We willen vanuit een realistisch en ambitieus perspectief, heldere verwachtingen neerleggen bij leerlingen én onszelf en onze maatschappelijke partners over hoe wij willen samenwerken aan de gemeenschappelijke ambities en doelen.

Daartoe geven we **richting, vertrouwen** en veel **ruimte** voor eigen **verantwoordelijkheid**. Ruimte om zelf keuzes te maken en eigenaarschap te tonen voor proces en resultaat.

Van alle medewerkers wordt verwacht dat zij sturen op resultaten en verantwoording afleggen over de onderwijskwaliteit op school. Bijdragen aan beter onderwijs, betere resultaten en leren is een gezamenlijke focus en verantwoordelijkheid.

Dat vraagt om een onderzoekende en resultaatgericht werkwijze, van iedereen in de organisatie. Reflecteren en het voeren van een professionele dialoog draagt hier aan bij omdat het ruimte geeft voor uitwisseling en kennisdeling. Het ter discussie stellen van eigen werkwijzen en aannames maakt deel uit van onze lerende cultuur. Het is een manier bij uitstek om medewerkers medeverantwoordelijk te maken voor het definiëren en realiseren van kwaliteit.

De bestuurder is eindverantwoordelijk voor de kwaliteit en continuïteit van het onderwijs. In samenspraak is een stelsel ontworpen dat:

- a. op bovenschools en schools niveau de kwaliteit van leerprocessen en leerresultaten systematisch bevordert en bewaakt (KA 1).
- b. een *professionele kwaliteitscultuur* (KA 2) bevordert
- c. *verantwoording en dialoog* (KA 3) stimuleert.

3.2 Kwaliteitskader

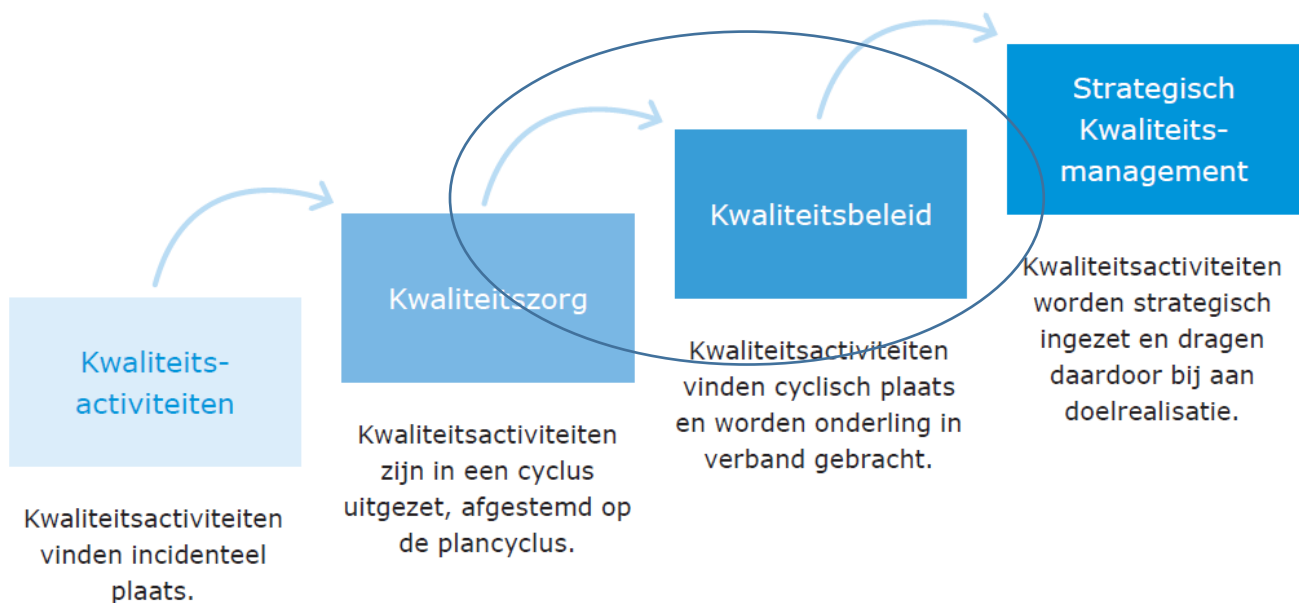
In het strategisch beleidsplan 2019-2023 “Ruimte voor ambitie” is een kwaliteitskader opgenomen dat inzicht geeft in hoe kwaliteit wordt gerelateerd aan het vernieuwde toezichtkader van de inspectie. Alle kwaliteitsgebieden uit het waarderingskader zijn hierin uitgewerkt.

Richtvragen bij ieder kwaliteitsgebied zijn:

1. **definiëren** van kwaliteit: wat zijn de doelen en ambities?
2. **checken** van kwaliteit: op welke manier stel je vast of je de doelen bereikt hebt?
3. **ontwikkelen** van kwaliteit: hoe verbeter je en welke ontwikkeling voeg je toe?
4. **vertellen** over kwaliteit: hoe verantwoord je de kwaliteit en welke dialoog voer je er over?

4. Hoe sturen we op de ontwikkeling en uitvoering van kwaliteitszorg op bestuurs- en schoolniveau

- **Kwaliteitsbeleid versterken en borgen.**



Stichting Talent Westerveld wil kinderen brede ontwikkelingskansen bieden en streeft daarbij naar een kwaliteitscultuur die het *verbeteren van onderwijsprocessen en onderwijsresultaten* ondersteunt.

De afgelopen beleidsperiode hebben we een beweging gemaakt van kwaliteitszorg naar kwaliteitsbeleid. De komende periode gaan we deze ontwikkeling borgen zodat vervolgens daarna de beweging naar strategisch kwaliteitsmanagement kan worden gemaakt.

Deze ontwikkeling uit zich in **ons stelsel van kwaliteitszorg** die:

- a. de kwaliteit van leerprocessen en leerresultaten systematisch bevordert en bewaakt (KA 1),
- b. een *professionele kwaliteitscultuur* (KA 2),
- c. de wijze waarop we omgaan met *verantwoording en dialoog* (KA 3).

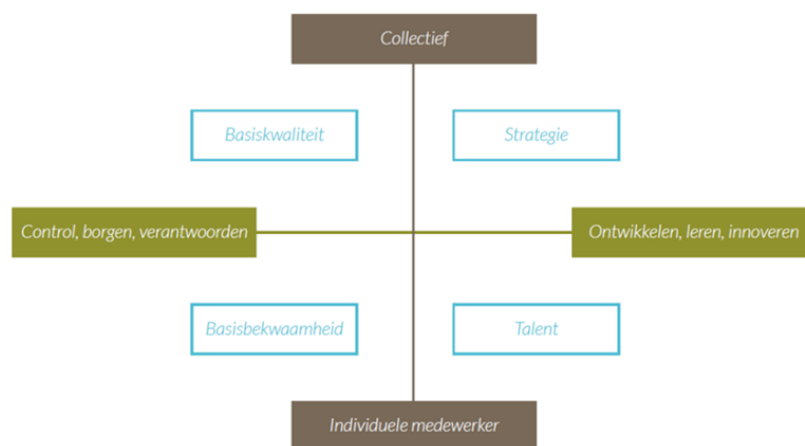
4.2. Stelsel van systematische kwaliteitszorg (KA 1)

Bestuursniveau

Het **doel** van bestuurlijke kwaliteitszorg is:

- enerzijds waarborgen dat scholen en besturen aan de basiskwaliteit en ondersteuning voldoen
- anderzijds continue blijven werken aan een verbetercultuur door te beschikken over een systeem interne kwaliteitszorg, waarmee we zelf de prestaties die we leveren beschrijven, beoordelen en verbeteren (of borgen).

Onderstaand model brengt de relatie tussen de control- en ontwikkelkant van kwaliteitsmanagement en de collectieve en individuele invloed van betrokkenen op de kwaliteit die Talent Westerveld nastreeft in beeld.



Linksboven zien we de combinatie tussen control en het collectief. Het “in control zijn” heeft betrekking op de basiskwaliteit. Daarvoor is het nodig over de juiste organisatie en systemen te beschikken, die de juiste en actuele data bevatten.

Rechtsboven draait het om de ontwikkelkant van de organisatie, om visie en strategie. Om collectieve ambities te realiseren die de basiskwaliteit overstijgen, zijn het eigenaarschap en de betrokkenheid van mensen in de organisatie heel belangrijk.

Linksonder zien we de control kant op individueel niveau, dat we duiden als basisbekwaam. Medewerkers moeten voldoen aan de basiscompetenties. In de functiebeschrijvingen van medewerkers van Talent Westerveld is opgenomen dat kwaliteitsbesef en kwaliteitsbewaking naast professionaliseren in relatie tot continue verbeteren onderdeel van hun taak is.

Rechtsonder tenslotte refereert aan de ontwikkelkant van individuele medewerkers, met hun talenten, passie, mogelijkheden en ervaring.

Talent Westerveld ziet kwaliteitsmanagement tevens als een aanjager voor collectief leren. Leren en ontwikkelen heeft als doel de kwaliteit verder te brengen door te experimenteren, evalueren en reflecteren en steeds opnieuw koers te bepalen. Door het karakter van de ontwikkelkant (ieders talent is uniek, iedere strategie is uniek) is het niet mogelijk daar ook een gestandaard systeem voor te ontwikkelen.

Binnen Stichting Talent Westerveld wordt vanaf schooljaar 2014-2015 gewerkt aan het systematisch verbeteren van de kwaliteit van het primair proces. We streven naar een situatie waarin sprake is van een continue proces van verbetering.

We hanteren organisatie breed een systematiek is gebaseerd op de PDCA Cyclus.

- ✓ **Plan;** Vaststellen van de doelen van de stichting/school
- ✓ **Do;** De doelen in de praktijk realiseren
- ✓ **Check;** Controle of de doelen in voldoende mate gerealiseerd worden
- ✓ **Act;** Wat goed gaat vasthouden (borgen) en verbetering realiseren

Hoe stuurt de bestuurder op kwaliteit en hoe krijgt hij daar zicht op?

- a. De bestuurder bewaakt de **mix van interne en externe kwaliteitsbeoordeling**. Binnen Talent Westerveld is vanwege het subjectieve van karakter van een zelfbeoordeling gekozen voor een mix van interne en de externe kwaliteitsbeoordeling. Zij zijn elkaar van dienst en ondersteunen ons bij de realisatie van onze ambities en doelen.
- b. De bestuurder legt in samenspraak met het DO (directeuren-overleg) de **doelen en prestatie-indicatoren** vast in het strategisch beleidsplan.
- c. De bestuurder monitort en beoordeelt de **vertaling naar meet-en merkbare doelen** in de schoolplannen en schooljaarplannen.
- d. De bestuurder draagt zorg voor **monitoring**. Hij monitort de resultaten van de toetsen bovenschools via het administratiesysteem Parnassys.
- e. De bestuurder voert **opbrengstgesprekken** op schoolniveau. Daarnaast worden er twee keer per jaar, (na afname CITO LVS M en E en Eindtoets Basisonderwijs groep 8, opbrengstbesprekingen in en met het DO gevoerd. Het doel van deze besprekingen is om gezamenlijk vanuit analyse van - en feedback op leerresultaten preventief te sturen op verbetering van werk- en leerprocessen in dienst van het continue verbeteren van de kwaliteit. Bij deze bijeenkomsten zijn ook de IBers aanwezig.
- f. De bestuurder voert **managementgesprekken**: Twee keer per jaar (periode maart-april en september-oktober) voert de bestuurder een formeel managementgesprek met iedere directeur. De doelen en prestatie-indicatoren van het strategisch beleidsplan zijn hierbij leidraad. Ook de behaalde resultaten van het CITO LVS en de Eindtoets worden hier nogmaals besproken. Daarbij wordt ingezoomd op de rol van de directeur als onderwijskundig opbrengstgericht leider, mogelijke oorzaken van afwijkingen en successen, zichtbare trends en te ondernemen acties in het kader van verbetering en/of borging. Ook wordt er aandacht besteed aan de uitvoering en opbrengst van de gesprekkencyclus in relatie tot het verbeteren van de kwaliteit.
- g. De bestuurder draagt zorg voor het gebruik van **ondersteunende instrumenten**. Om de ontwikkeling naar kwaliteitsmanagement te ondersteunen maakt Talent Westerveld gebruik van het instrument **WMK**. Hiermee kan enerzijds de basiskwaliteit in kaart worden gebracht en gemonitord. Anderzijds ondersteunt men hiermee het proces van het sturen op resultaat d.m.v. reflectie en het werken aan schoolontwikkeling vanuit onderzoek.



De bestuurder zet in het kader van zelfevaluatie en externe kwaliteitsbeoordeling naast bovenstaande ook de volgende acties in:

h. Tevredenheidspeilingen: Vanaf 2010 worden er jaarlijks tevredenheidpeilingen gehouden onder leraren, leerlingen (vanaf groep 5) en ouders. Doelen en prestatie-indicatoren worden vermeld in het strategisch beleidsplan. De uitkomsten worden besproken in het directieoverleg, teams en GMR. De peilingen onder de ouders vinden vanaf 2018 eens per 2 jaar plaats.

i. Externe audits: Vanaf 2016 worden er jaarlijks externe audits afgenomen. Het doel is een objectief beeld van de schoolorganisatie verkrijgen, van waaruit de kansen worden benut om gericht te werken aan kwaliteitsverbetering. Voor het afnemen van een audit is er een protocol opgesteld. In 2016 is een uitgebreide audit afgenomen. In 2017, 2018 is in samenspraak met het DO (over de inhoud) een audit light versie afgenomen. Hierbij werd steeds een van de domeinen uit het Inspectiekader onderzocht. In februari/maart 2019 is met oog op de vertaalslag van het strategisch beleidsplan en alle andere beschikbare data naar het schoolplan 2019-2023, een uitgebreide audit uitgevoerd op basis van alle kwaliteitsgebieden van het waarderingskader van de inspectie.

j. Beleidsmedewerker onderwijs & kwaliteit: Om de ontwikkeling van de integrale kwaliteitszorg naar kwaliteitsmanagement verder te ontwikkelen wordt sinds september 2019 naast externe inhoudelijke experts/auditors/begeleiders gewerkt met een beleidsmedewerker onderwijs & kwaliteit.

Schoolniveau

Hoe stuurt de directeur op kwaliteit en hoe krijgt hij daar zicht op?

a. Directeuren brengen hun **leerlingpopulatie** in kaart stemmen en daar de ambities en doelen op af.

b. Directeuren stellen in samenspraak met hun teams op basis van het strategisch beleidsplan en het waarderingskader van de inspectie een **schoolplan** op. Het schoolplan beschrijft de concretisering van de doelen en ambities. Het schoolplan wordt jaarlijks in juli geconcretiseerd in het **schooljaarplan**. Beide documenten geven aan hoe men de ambitie “van voldoende naar goed” die beschreven staat in het strategisch beleidsplan wil realiseren.

c. Directeuren evalueren de ambities en hierbij gestelde doelen in het **schooljaarverslag**. De schooljaarverslagen zijn leidraad voor hun handelen en worden besproken met het CvB. De directeuren zijn een belangrijke spil bij het leidinggeven aan kort-cyclisch werken aan kwaliteit, dat voorwaardelijk is voor een continue proces van verbetering.

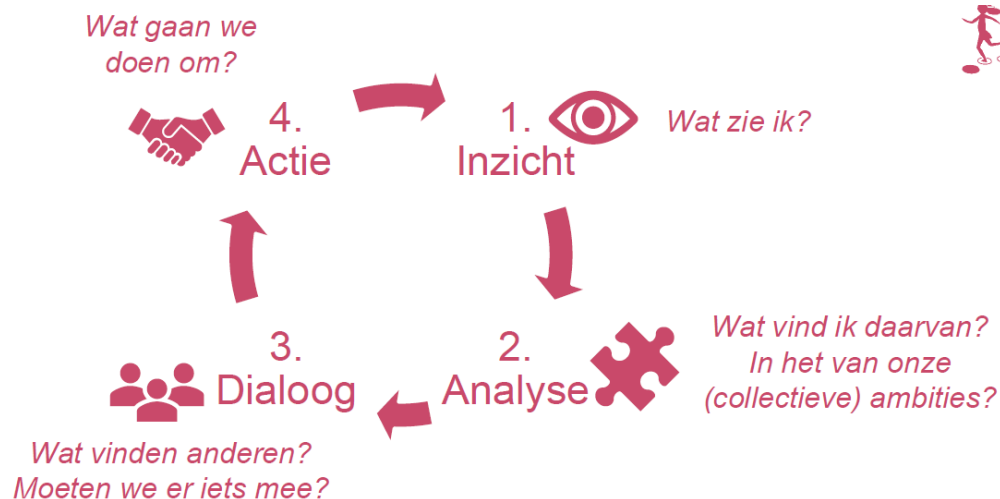
In het proces van kort-cyclisch werken aan kwaliteit, nemen leraren, intern begeleiders en leiders hun rol bij het verzamelen, analyseren en interpreteren van data, het vaststellen van doelen en prestatie-indicatoren en het ontwikkelen, uitvoeren, monitoren en evalueren van schoolontwikkeling (verbeterplannen).

d. Directeuren werken samen met intern begeleiders aan continue verbeteren. De samenwerking met intern begeleiders is een belangrijke meerwaarde bij het begeleiden van leraren bij het verbeteren van de onderwijsprocessen en het bereiken van de gewenste onderwijsresultaten.

e. Directeuren monitoren van de werk- en leerprocessen in het primair proces a.d.h.v. de ambities, doelen en prestatie-indicatoren die beschreven zijn in het schoolplan en schooljaarplan. Dit doen zij concreet door:

- **klassen- en flitsbezoeken** en de hieraan verbonden reflectieve dialoog.
- **de didactische coaching door externen** t.b.v. het stimuleren van een reflectieve dialoog met leraren.
- Hun **monitoring van de resultaten** van de toetsen via het administratiesysteem Parnassys.
- In nauwe samenwerking met hun IB-ers binnen hun teams **opbrengstbesprekingen** te voeren. Het doel van deze besprekingen is om gezamenlijk vanuit analyse van leerresultaten preventief te sturen op verbetering van werk- en leerprocessen in dienst van het continue verbeteren van de kwaliteit.

In het proces van het sturen op resultaat d.m.v. reflectie en het werken aan schoolontwikkeling vanuit onderzoek (zie visualisatie hieronder) nemen directeuren het voortouw en maken zij en hun teams gebruik van zelfevaluatie (WMK), tevredenheidsspeilingen, externe audit en begeleiding van de stafmedewerker onderwijs & kwaliteit.



Uitdagingen bij de verdere ontwikkeling naar kwaliteitsmanagement zijn:

- ✓ Aandacht focussen op verduurzaming van schoolontwikkeling; monitoring gaat meer over het stimuleren en volgen van “succes zichtbaar maken” dan over controle.
- ✓ Actief en beredeneerd vanuit een professionele dialoog binnen en tussen de lagen van de organisatie bouwen aan een cultuur gericht op leren.

In deze beleidsperiode willen we de volgende beweging maken:

- Leraren ervaren dat activiteiten in het kader van kwaliteitszorg bijdragen aan beter onderwijs, betere resultaten, meerfocus op het eigen leren, aan verduurzaming.
- Activiteiten in het kader van kwaliteitszorg zetten leraren aan tot leren. Dat leren is nauw verbonden aan de eigen praktijk.
- Leraren nemen volop initiatief in het verbeteren van hun eigen praktijk.
- Leraren delen deze initiatieven en benutten die om samen kennis te vergroten over “wat werkt”.

4.3. Een professionele kwaliteitscultuur (KA 2)

Bestuursniveau

Hoe stuurt de bestuurder op een professionele kwaliteitscultuur?

a. Besturingsfilosofie: De bestuurder draagt er zorg voor dat iedereen vanuit zijn of haar rol werkt aan de verbetering van onderwijskwaliteit. Het besturingsmodel en de besturingsfilosofie ondersteunt de beweging van “voldoende naar goed”. De besturingsfilosofie sluit aan op de visie, missie en waarden en is gericht op professionaliteit, vakmanschap en verantwoordelijkheid. De bestuurder en directeuren willen vanuit een realistisch en ambitieus perspectief, heldere verwachtingen neerleggen bij leerlingen én henzelf en maatschappelijke partners over hoe wij willen samenwerken aan de gemeenschappelijke ambities en doelen.

Daartoe geven we **richting, vertrouwen** en veel **ruimte** voor eigen **verantwoordelijkheid**. Ruimte om zelf keuzes te maken en eigenaarschap te tonen voor proces en resultaat.

b. Professionele Leergemeenschap; Binnen Talent Westerveld wordt er gewerkt aan een professionele kwaliteitscultuur vanuit de principes van de professionele leergemeenschap. De bestuurder stimuleert op bovenschools niveau de professionele dialoog over goed onderwijs, waarbij in toenemende mate eigen werkwijzen en aannames ter discussie kunnen worden gesteld in bilateraal en teamoverleg en monitort het draagvlak voor en de ontwikkeling van de kwaliteitscultuur op schoolniveau gekoppeld aan de ambities, doelen en prestatie-indicatoren.

c. Professionalisering: De bestuurder richt de focus op voortdurende verbetering van de professionaliteit van alle medewerkers. Directeuren worden gestimuleerd en bevraagd in hun rol als onderwijskundig opbrengstgericht leider. In samenspraak met directeuren en de stafmedewerker P & O wordt gezorgd voor bekwaam personeel. Directeuren leveren als onderdeel van het schoolplan en het schooljaarplan een **scholingsplan** (op niveau van het onderwijsteam) aan. Dit plan beschrijft het individueel en collectief leren van medewerkers dat nodig is om de **gestelde ambities doelen te realiseren**.

Schoolniveau

Hoe stuurt de directeur op een professionele kwaliteitscultuur?

Directeuren sturen a.d.h.v. de collectieve ambitie, gestelde doelen en prestatie-indicatoren op de ontwikkeling van de professionele leergemeenschap. Zij hebben in 2019 een analyse gemaakt van de professionele leergemeenschap en hebben hiermee informatie die benut kan worden voor de vertaling naar doelen en prestatie-indicatoren op schoolniveau. Hierdoor bouwen zij actief en beredeneerd aan een cultuur die gericht is op leren leren. Het accent ligt hierbij enerzijds op het realiseren van een kwaliteitscultuur binnen het eigen onderwijsteam. Daarnaast bouwen zij mee aan de kwaliteitscultuur tussen de verschillende lagen van de organisatie en stimuleren zij leraren om hier hun rol te nemen en/of te ontwikkelen (b.v. leesspecialisten).

Directeuren hebben aandacht voor de ontwikkeling van een verbetercultuur en teamleren. Zij verbinden schoolontwikkeling aan individueel en collectief leren en benutten hierbij de gesprekkencyclus naast hun monitoring van het primair proces om professionele dialoog, uitwisseling en leren van en met elkaar te organiseren.

Op een aantal scholen wordt ter bevordering van de verbetercultuur gebruik gemaakt van verbeterborden waarmee teamleden tijdens bordsessies, in onderlinge dialoog doelen en prestatie-indicatoren en werk- en leerprocessen die hierbij aansluiten/nodig zijn bespreekbaar maken. Hiernaast wordt ruimte en tijd gemaakt voor uitwisseling, gezamenlijk lesontwerp, lesbezoek en feedback.

Binnen de schoolontwikkeling creëren de directeuren de mogelijkheid voor voldoende zeggenschap over het vakinhoudelijk proces en collegiale consultatie. Directeuren leveren als onderdeel van het schoolplan en het schooljaarplan een scholingsplan (op niveau van het onderwijsteam) aan. Dit plan beschrijft het individueel en collectief leren van medewerkers dat nodig is om de gestelde doelen en bekwaamheid te realiseren.

Directeuren werken voortdurend aan de eigen professionaliteit en ontwikkelen zich in hun rolgeving als onderwijskundig opbrengstgerichte directeuren. Zij zijn zelf een voorbeeld, gaan in dialoog over onderwijs- en leerresultaten a.d.h.v. de gestelde doelen en prestatie-indicatoren en bevorderen hiermee reflectie, onderzoek naar “wat werkt om leren zichtbaar te maken” en eigenaarschap voor het samen werken aan het verbeteren van onderwijsprocessen en onderwijsresultaten.

In deze beleidsperiode willen we de volgende beweging maken:

- Kwaliteitszorg gaat meer over succes zichtbaar maken dan over controle.
- Leren is onderdeel van de dagelijkse routines van alle medewerkers (intervisie, literatuur aanreiken, collegiale consultatie)
- Leidinggevenden gaan in dialoog met leraren over onderwijs- en leerresultaten en bevorderen dat leraren persoonlijk meesterschap ontwikkelen.
- De manier van schoolontwikkeling bevordert eigenaarschap bij leraren.
- Professionele ruimte leidt tot reflectie, uitwisseling en (dus) leren van en met elkaar.
- Het CVB en de staf dragen stimulerend bij aan de ontwikkeling van mijn school als professionele leergemeenschap.

4.4. Verantwoording en dialoog (KA 3)

Verantwoording staat in relatie tot onze ambities en doelen. We zien verantwoordend als een kans om feedback te verzamelen, zodat we het beter kunnen doen en in dialoog gaan over realistische doelen. Iedereen mag aanspreken zonder te veroordelen en aanspreekbaar zijn op eigen ontwikkeling, rolgeving en resultaten.

Binnen de stichting worden de verantwoordelijkheden laag in de organisatie gelegd met een resultaatverplichting naar boven. Dat betekent:

- a. In de school leggen de leraren verantwoording af over de vorderingen van de kinderen aan de directeur. De opbrengsten worden op teamniveau besproken.
- b. De directeur legt verantwoording af over de geleverde schoolprestatie aan de bestuurder.
- c. De bestuurder rapporteert aan de Raad van Toezicht.

Bestuursniveau

Hoe legt de bestuurder intern en extern verantwoording af over doelen en resultaten en voert hij hierover actief dialoog met betrokkenen?

- a. De bestuurder betreft medewerkers, de RvT en de GMR passend bij beleids- en besluitvorming en organiseert actief dialoog op school/teamniveau, binnen het DO en bovenschools niveau over ambities en resultaten.
- b. Er wordt periodiek heldere informatie over ambities en doelen gegeven m.b.v. het strategisch beleidsplan.
- c. Het jaarverslag geeft toegankelijke informatie over de resultaten en onderwijskwaliteit. De bestuurder verantwoordt zich aan de RvT, overheid en belanghebbenden.

Schoolniveau

Hoe legt de directeur intern en extern verantwoording af over doelen en resultaten en voert hij hierover actief dialoog met betrokkenen?

- a. De directeur betreft medewerkers, ouders en de MR passend bij beleids- en besluitvorming en organiseert een actieve dialoog op school/teamniveau over ambities en resultaten.
- b. Er wordt periodiek heldere informatie over de voortgang van de ambities en doelen gegeven zoals opgenomen in het school (jaar)plan.
- c. In het schoolplan staan de metingen van de kwaliteit van de school en een korte reflectie en getroffen maatregelen n.a.v. de uitslagen.
- d. Het schooljaarverslag geeft toegankelijke informatie over de resultaten en onderwijskwaliteit.
- e. De directeur verantwoordt zich aan de bestuurder, overheid en belanghebbenden. Ter ondersteuning van de interne verantwoording ontvangen de directeuren periodiek de RvT leden voor een schoolbezoek.

In deze beleidsperiode willen we de volgende beweging maken:

- Verantwoorden doen we omdat we trots zijn op onze school en graag willen delen hoe we ontwikkelen.
- Er is een wil om anderen uit te leggen: dit ben ik aan het doen, dit is het doel, dit is het resultaat. Dat geldt op elk niveau.
- Verantwoording tonen en reflecteren zijn gewoonte, ontwikkelingsgericht en staan altijd in relatie tot doelen en ambities.
- Gegevensverzameling om te verantwoorden, leidt tot professioneel-kritische dialoog.
- We zien verantwoorden als kans om feedback te verzamelen, zodat we het beter kunnen doen.

4.5. Financieel beheer

- a. De bestuurder stelt jaarlijks in samenspraak met directeuren een beleidsrijke (meerjaren) **begroting** op die ter goedkeuring wordt aangeboden aan de Raad van Toezicht. Na goedkeuring stelt de bestuurder de begroting vast.
- b. De GMR wordt voor het opstellen van de begroting om adviezen gevraagd.
- c. De conceptbegroting wordt eerst in de financiële commissie van de RvT besproken.
- d. Middels de **kwartaalrapportages** wordt de voortgang besproken. De beleidsmedewerker financiën voert gesprekken met de directeuren over hun schoolbegroting en die middelen waar men budgetverantwoordelijk voor is.
- e. Stichting Talent Westerveld stelt extra middelen ter beschikking om de kwaliteit van het onderwijs te garanderen c.q. te verbeteren en een **effectief** personeelsbeleid te voeren.
- f. In de investeringsbegroting (zie vastgestelde begroting 2020) wordt toegelicht aan welke reserves de investeringen zullen worden onttrokken om de ambitie van voldoende naar goed te realiseren mogelijk te maken.

Vanuit de focus op kwaliteit ligt het accent op onderstaande thema's. In het schema hieronder zijn die doelen opgenomen waarvoor extra investeringen noodzakelijk zijn (en dus niet vallen onder de reguliere bekostiging) om de ambities te realiseren.

Wat willen we bereiken met:

A. Kindgericht onderwijs

Onze ambitie: Het onderwijs, binnen de mogelijkheden en capaciteiten van de organisatie, vorm geven met brede ontwikkeling als uitgangspunt, o.b.v. betrokkenheid en zelfstandigheid en zelfsturing met variëteit in leerroutes en werkvormen en ondersteuning van ICT.

Doelstelling	Hoe te bereiken	Wanneer	Investering
Cognitief Meer- en Hoogbegaafde kinderen onderwijs op maat bieden	Plusklas	2020 2021 2022 2023	€ 49.830 € 51.510 € 52.600 € 52.600
Medewerkers en teams de mogelijkheid bieden om te experimenteren met vernieuwingen om onderwijs op maat te bieden, vanuit de behoefte van het lerende kind	Innovatiebudget voor inzetten ICT ter ondersteuning van het leerproces. Aanschaf devices, digitale methodes en software applicaties * dit betreffen afschrijvingskosten	2020 2021 2022 2023	€ 38.500 € 38.500 € 38.500 € 38.500
Kwalitatief hoogwaardig taal-lees en rekenonderwijs dat aansluit op de mogelijkheden van de leerling	Middels een Kwaliteitsonderzoek de beginsituatie in kaart brengen, om van daaruit op maat gemaakte actieplannen te realiseren	2020	€ 40.250

Wat willen we bereiken met:

B. Professionele Leergemeenschappen/Personeel

Onze ambitie: Bouwen aan een professionele cultuur, waarin plaats is voor samenwerking, onderzoek en feedback en waarin reflectie vanuit een open, onderzoekende houding op de eigen onderwijspraktijk en het leren van de feedback vanzelfsprekend is voor alle medewerkers. We stimuleren mobiliteit binnen (en tussen) onderwijsteams met het oog op ontwikkeling. Flexibiliteit en brede inzetbaarheid van personeel.

Doelstelling	Hoe te bereiken	Wanneer	Investering
Bevorderen Duurzame Inzetbaarheid Beïnvloedbaar verzuimpercentage niet hoger dan 5%. Meldingsfrequentie niet hoger dan 1	Personeelsactiviteiten, zoals personeelsdag en ontmoetingen Beschikbaar stellen van griepprik Facilitering voor ontspannende activiteiten	Jaarlijks	€ 15.000

Boeien en binden van personeel	Coaching/ begeleiden van jonge leerkrachten van start-, naar basis-, naar vakbekwaam	2020 2021	€ 35.000 € 35.000
	Loonkosten Zij-instromers	2020 2021 2022 2023	€ 59.430 € 43.670 € 20.390 € 21.030
	Middels actieve werving en selectie leerkrachten en leerlingen aantrekken	Jaarlijks	€ 20.000
	Instroom, doorstroom bevorderen en uitstroom waar noodzakelijk (outplacement)/knelpunten*	2020	€ 30.000
	Leervragen m.b.t. het realiseren van kindgericht onderwijs onderzoeken en beantwoorden	Bovenschoolse specialistenteams op het gebied van taal, rekenen, gedrag, meer en oogbegaafdheid a.d.h.v. opdrachten vanuit DO	Jaarlijks
Via professionalisering leerkrachtvaardigheden en onderwijskundig leiderschap versterken	Master en HBO+ opleidingen Schoolontwikkeltrajecten die aansluiten op het schoolplanplanning en uitkomsten kwaliteitsonderzoek	Jaarlijks	€ 33.610
Acute vervangingsproblematiek oplossen	Invzet 2 FTE bovenschools	Jaarlijks	€ 120.000

Wat willen we bereiken met:

C. Ouders en Omgeving:

Onze ambitie: We willen ouders, medewerkers en leerlingen en lokale partijen betrekken bij het schoolbeleid, de school- en organisatieontwikkeling. We streven in het kader van talentontwikkeling en burgerschap naar een expliciete verbinding met de omgeving. Alle scholen geven in samenwerking met partners vorm aan een doorgaande pedagogisch didactische lijn.

Doelstelling	Hoe te bereiken	Wanneer	Investing
Singelier, Hoekstee, Oosterveldschool en Storkschoon ontwikkelen zich ook tot Kindcentra, met een breed aanbod aan activiteiten.	Met ouders en Kinderopvangorganisaties	jaarlijks	€ 4.000

Bovenstaande investeringen welke voortvloeien SBP 2019/2023 worden in de meerjarenbegroting verantwoord uit de separate investeringsbegroting.

Bestemmingsreserves

Vanaf 2009 zijn er bij Talent bestemmingsreserves gevormd. Stichting Talent stelt, niet structurele, extra middelen ter beschikking om de kwaliteit van het onderwijs te garanderen c.q. te verbeteren. Afgesproken is om vanaf 2017 de bestaande bestemmingsreserves af te bouwen tot nihil.

Voor het jaar 2019 was voor in totaal € 94.250,- aan onttrekkingen voor bestemmingsreserve opgenomen, welke bovenop de reguliere exploitatieresultaat worden verantwoord.

Eind 2019 worden de bestemmingsreserves geheel opgegeven indien ze nihil zijn.

Investeringsbegroting

Vanaf 2017 worden de bestaande bestemmingsreserves afgebouwd tot nihil, met als gevolg dat Talent met een reguliere meerjarenbegroting werkt.

Echter om de kwaliteit van het onderwijs te bewaken en om de ambities uit het SBP 2019/2023 te bereiken, worden extra middelen uit de algemene reserve onttrokken en geoormerkt onder de investeringsbegroting.

In onderstaand tabel wordt, in aansluiting met de meerjarenbegroting, de investeringsbegroting weergegeven voor de periode t/m 2023.

Investeringsbegroting	2020	2021	2022	2023
Plusklas	€ 49.830	€ 51.510	€ 52.600	€ 52.600
Innovatie en ICT	€ 38.500	€ 38.500	€ 38.500	€ 38.500
Kwaliteitsonderzoek	-	-	-	-
Duurzame inzetbaarheid	€ 15.000	€ 15.000	€ 15.000	€ 15.000
Begeleiding leerkrachten	€ 94.430	€ 78.670	€ 20.390	€ 21.030
Wervingskosten PL/LL	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000
Instroom, doorstroom, knelpunten, outplacement	€ 30.000	-	-	-
Specialisten	€ 45.250	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000
Scholing	€ 33.610	€ 33.610	€ 33.610	€ 33.610
Salariskosten OP 2 FTE	€ 120.000	€ 120.000	€ 120.000	€ 120.000
Ontwikkelen KC	€ 4.000	€ 4.000	€ 4.000	€ 4.000
Totaal	€ 450.620	€ 366.290	€ 309.100	€ 309.740

Gebruikte bronnen:

- ✓ Strategisch beleidsplan Stichting Talent Westerveld 2019-2023 “Ruimte voor ambitie”
- ✓ Vastgestelde begroting 2020 Stichting Talent Westerveld
- ✓ Intern document Stichting Talent Westerveld “bestuurlijke kwaliteitszorg en ambitie en financieel beheer”
- ✓ Onderzoekskader 2017 primair onderwijs en voorschoolse educatie, Inspectie van onderwijs
- ✓ Parnassys/WMK
- ✓ Handreiking bovenschoolse kwaliteit PO-raad
- ✓ Strategische agenda “Samen werken aan goed onderwijs” 2018-2021 van de PO-raad.
- ✓ Code Goed Bestuur PO-raad
- ✓ Praat-en denkkader Regie op Onderwijskwaliteit PO-raad

..