

Kwaliteitszorg SKOPOS

Inleiding

Onder stichting SKOPOS ressorteren zes scholen; verdeeld over vier Educatieve Basis Centra (EBC Noord met 't Kwekkeveld en De Vossenbergh; EBC Icarus met De Beemd en De Kring, EBC De Regenboog met een locatie in Schijndel en in Wijbosch; EBC Centrum met De Heijcant en leslocatie 't Talent). De scholen worden geleid door een directeur. De stichting wordt bestuurd door een directeur-bestuurder; zij draagt de eindverantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het onderwijs en de organisatie. Het intern toezicht wordt gehouden door een raad van toezicht.

Om zicht en grip op te hebben op de kwaliteit van het onderwijs en de organisatie en om dit te verantwoorden werkt het bestuur continu en cyclisch aan verbetering (zie bijlage). Daarvoor zorgt het bestuur voor een stelsel voor kwaliteitszorg op de scholen en op stichtingsniveau. Vanuit dit stelsel bewaakt en bevordert het bestuur de kwaliteit van het onderwijsleerproces en de leerresultaten en worden er toetsbare doelen geformuleerd. Dit stelsel staat in dit document beschreven.

Maatschappelijke opdracht

Als organisatie creëren we publieke waarde als onderdeel van de publieke sector (Moore, 1997): de organisatie bevindt zich in de strategische driehoek tussen (1) de autoriserende omgeving (ministerie, inspectie) die het onderwijs eisen opleggen; (2) de organisatiecapaciteit, zoals eigen ambitie, de competenties van het personeel en de inzet van middelen; (3) de publieke waarde, wat leerlingen en ouders verwachten.

Als deze verwachtingen, eisen en ambities worden waargemaakt of overtroffen, zal de ervaring van de ontvanger positief zijn en is er sprake van positieve kwaliteit.

Naast bovenstaande driedeling is er ook een interne opdracht: deze is gebaseerd op de theorie van Biesta (2012): het onderwijs houdt zich expliciet bezig met drie domeinen, te weten

- Kwalificatie: het verwerven van kennis, vaardigheden en houding.
- Socialisatie: deel worden van tradities en praktijken, zoals in de cultuur van de democratie.
- Subjectificatie en persoonsvorming: over emancipatie en vrijheid en over de verantwoordelijkheid die daarmee gepaard gaat; over zelfkennis, zelfvertrouwen en worden wie je wilt zijn.

Het waarom, het hoe en het wat van SKOPOS

WAAROM: Onze kinderen komen, groeien en gaan, onze impact duurt een mensenleven lang. Wij geloven dat ieder mens het recht heeft om te leven en te leren, om te groeien en te spelen. We vinden dat het omarmen van verschillen overeenkomsten creëert. En we vertrouwen erop dat unieke individuen samen wonderen kunnen verrichten. Onze visie "Ieder mens is meesterlijk" drijft

ons levenswerk: de “leer-kracht” in mensen ontwikkelen. Mensen weerbaar en wendbaar maken, bewust van hun potentieel, fit voor hun avonturen.

HOE: Iedereen huppelend naar school en wijzer naar huis. Bij SKOPOS helpen we jou – klein of groot, jong tot oud, kind en team – om jezelf te ontdekken en ontwikkelen. We vormen een open gemeenschap, een reflectie van de maatschappij, waarin jij je gekoesterd, gerespecteerd en aangemoedigd voelt om je talenten de ruimte te geven. Fysiek, emotioneel, intellectueel, artistiek en sociaal. Gedreven door onze kernwaarden: Vertrouwd, In beweging, Eigenaarschap en Plezier. Je bent bij SKOPOS leerling én meester, omdat niemand ooit is uitgeleerd. Jij inspireert de groep, de groep inspireert jou. Zo bundelen we de kracht en expertise van generaties. Zo rusten we mensen uit om grootse denkers en doeners te worden. En zo werk je vandaag aan een meesterlijk morgen. Je zult het altijd bij je dragen dat je naar een SKOPOS-school in Schijndel bent gegaan.

WAT: Leven en leren, groeien en spelen – dat doen we samen. Elke dag vormt een onderdeel van de leerreis voor het leven – voor het kind, voor de groep en voor de professional. Met steengoede lessen rondom toepasbare basiskennis, basisvaardigheden en basishoudingen. Je ontwikkelt je eigen, trotse identiteit. Je krijgt vertrouwen in jezelf en in je vermogens. Perspectief op de wereld. Een klank- en schrijfbord voor je dromen. Alle ruimte om te fantaseren, ondernemen en spelen. Samen genieten we van groei en resultaten. Zo vormen we een solide basis voor jouw bewegen en ontplooiën in de veranderende samenleving.

VISIE: Ieder mens is meesterlijk. Oftewel, een toekomst waarin iedereen meesterlijk kan zijn, dat is waarvan wij dromen, dat is waarvoor wij gaan.

KOERS: Op reis naar meesterlijk onderwijs. Om dit te verwezenlijken richten we ons tussen nu en 2026 op deze drie strategische pijlers:

- Goed onderwijs en talentgedreven ontwikkelen
- In Schijndel zit je altijd goed op school
- Onderwijzen, opvoeden en opvangen als community

Deze pijlers zijn uitgewerkt in gerichte en geplande acties op overkoepelend en scholenniveau, met een weids perspectief erachter.

Onderwijskwaliteit

SKOPOS wil kwalitatief goed onderwijs bieden. Daarvoor is het nodig eerst te definiëren wat *een goede kwaliteit* is en vervolgens vast te stellen hoe dit gemonitord en verbeterd wordt.

Hiervoor gebruiken we *harde* en *zachte* data. De harde data zijn onder andere toetsresultaten, tevredenheidsspeilingen, verzuimcijfers, in- en uitstroomcijfers. Zachte data zijn narratieve gegevens, zoals hetgeen we in scholen zien, horen en ervaren en wat kinderen en ouders ons teruggeven.

Wij beseffen dat scholen ertoe doen en dat de kwaliteit van de lessen een directe invloed heeft op het leren van de leerlingen. We onderzoeken daarom het leerkrachthandelen, de didactiek, het pedagogisch klimaat, het klassenmanagement en hoe we met verschillen tussen leerlingen omgaan stelselmatig. Data wordt gebruikt om van te leren en het onderwijs voortdurend te verbeteren. Dit

doen we door met elkaar de dialoog te voeren in kleine groepen, binnen schoolteams en school overstijgend om zo met elkaar heldere ambities te formuleren.

De basis van de onderwijskwaliteit is terug te leiden naar:

- Opleiding: waartoe leiden we de leerlingen op?
- Identiteit: rol identiteit in ons onderwijs, wat betekent dit voor onze ambities?
- Socialisatie: welke waarden, normen en gebruiken willen we onze leerlingen meegeven zodat ze volwaardig meedoen in de samenleving?
- Persoonsvorming: wat hebben de leerlingen nodig om zicht te krijgen op wie ben ik, wat vind ik belangrijk en hoe wil ik omgaan met anderen?
- Kwalificatie: met welke kennis en vaardigheden willen we onze leerlingen toereiken om volwaardig mee te doen in de samenleving?

De indicatoren voor goed onderwijs worden eens per vier jaar vastgesteld op stichtingsniveau. Dit zijn de kaders waarbinnen de scholen hun eigen indicatoren, passend bij de lokale context, opstellen. De indicatoren worden vertaald naar ambities en beschreven in zichtbaar gedrag. Jaarlijks worden ambities en resultaten geëvalueerd en waar nodig of wenselijk bijgesteld. Zo worden de doelen concreet gemaakt, wat voor iedereen in de organisatie een helder beeld geeft van wat we binnen SKOPOS onder *goed onderwijs* verstaan en wat leerlingen hiervan merken.

Lagen in de verantwoording

Iedere functionaris van SKOPOS – leerkracht, oop, leidinggevende, bestuur en staf, lid RvT en lid (G)MR – heeft zijn eigen rol, eigen taken en eigen verantwoordelijkheden. Deze staan vermeld in het functiebouwwerk (werknemers), het toezichtreglement (RvT) en het (G)MR reglement. Aanvullend aan deze formele documenten is er door de gremia zelf nagedacht over welk gedrag er bij deze rollen, taken en verantwoordelijkheden horen. Naast dat ieder zijn eigen rol, taak en verantwoordelijkheid heeft, is er ook een gezamenlijke en gedeelde verantwoordelijkheid voor het geheel en individuele aanspraakbaarheid.

In hoofdlijnen komen de taken en verantwoordelijkheden in de governance structuur neer op:

- De leiding van de school is verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken en het onderwijs op de school. Hij stuurt het team aan en legt verantwoording af aan de bestuurder.
- De bestuurder is eindverantwoordelijk voor het onderwijs, de organisatie en het werkgeverschap. Hij is leidinggevende van de directeuren en legt verantwoording af aan de raad van toezicht.
- De raad van toezicht houdt op afstand toezicht op het besturen van de organisatie, is werkgever en gespreks- en sparringpartner van de bestuurder en kan ingrijpen bij crises.

Kijkende naar deze drie lagen in de organisatie, werken we met de volgende organieke scheiding:

- Raad van toezicht: rol, taken en verantwoordelijkheden zijn formeel vastgelegd in de stichtingsstatuten en het toezichtreglement. In het toezichtskader staan de afspraken tussen RvT en het bestuur ten aanzien van intern toezicht.

- Bestuur: taken en verantwoordelijkheden zijn formeel vastgelegd in het bestuursreglement. In het bestuurlijk toezichtkader staat de cyclus en werkwijze hoe het bestuurlijk toezicht te geregeld, inclusief indicatoren, ambities en borging.
- Schoolleiding: de taken en verantwoordelijkheden zijn formeel vastgelegd in het Managementstatuut.

We leggen proactief verantwoording af: verticaal (van leerkracht aan schoolleiding; van schoolleiding aan bestuur; van bestuur aan RvT) en horizontaal (leerkrachten en leidinggevenden aan elkaar, bestuur en RvT met andere besturen en toezichthouders).

De (G)MR heeft geen formele rol in de zin van verantwoording, maar wordt wel betrokken bij besluiten en beleidsontwikkeling en bij evaluaties en analyses. Zij hebben een wettelijke opdracht ten aanzien van informatie verkrijgen, advisering en instemming. Rol, taak en verantwoordelijkheden zijn vastgelegd in de Wet op de medezeggenschap (WMS).

Kwaliteitszorg

Kwaliteitszorg richt zich op het monitoren en controleren of de eisen, verwachtingen en ambities worden waargemaakt. De basis voor kwaliteitszorg komt voort uit drie elementen (1) zicht en sturing, (2) leiderschap en cultuur en (3) verantwoording en dialoog (BKA 1,2 en 3) en dit alles is een cyclisch proces van evaluatie en reflectie, aanbevelingen en ontwikkeling. In het strategisch beleidsplan en de daaruit voortvloeiende schoolplannen worden onderwijskundige en organisatorische ontwikkelpunten, ambities, doelen en beoogde resultaten beschreven.

Er zijn een paar belangrijke uitgangspunten bij het kwaliteitsbeleid van SKOPOS:

- Cultuur: we werken volgens de principes van een professionele cultuur. We geven gevraagd en ongevraagd, proactief feedback; we gaan uit van individuele aansprakelijkheid, gezamenlijke verantwoordelijkheid, erkende ongelijkheid; iedereen leert en reflecteert en is hier open over.
- Aanspreken moet: aanspreken op gedrag en kwaliteit is een noodzaak om te verbeteren. We zijn daarmee niet bedreigend, wel confronterend; fouten maken mag, het moet soms zelfs, als we er maar van leren, open en transparant.
- Integraal: de kwaliteit van het onderwijs staat voorop. Direct gevolgd door de kwaliteit van de processen hieromheen: personeel, materieel, communicatie, financiën en huisvesting. Deze domeinen worden dan ook meegenomen in de kwaliteitszorgcyclus.
- Boven- en onderstroom: in de bovenstroom – wat zichtbaar is – zien we soms verschijningsvormen en patronen, die voortkomen uit de onderstroom, zoals emoties, onderlinge ergernissen, gebeurtenissen in het verleden et cetera. Deze patronen moeten benoemd worden om de praktijk te verbeteren en herhaling van ongewenste praktijk te voorkomen.

SKOPOS hanteert een cyclus van één en vier jaar waarbij de intern toezichthouder, het bestuur, de directie en de teams werken aan verbetering van het onderwijs en de organisatie. Ieder jaar worden er 90-dagen plannen opgesteld met heldere doelen, ambities en resultaten, op basis van een inhoudelijke evaluatie en analyse van het jaar daarvoor. Zo ontstaat er een plan-do-check-act cyclus. Dit gebeurt ook vierjaarlijks middels het schoolplan en het strategisch beleidsplan. Hierin worden alle beleidsterreinen en kwaliteitsaspecten geëvalueerd, geanalyseerd en waar nodig bijgesteld.



Bij de evaluatie staan de vijf vragen van kwaliteitszorg die steeds centraal:

- ❖ Doen we de goede dingen?
- ❖ Doen we die dingen goed?
- ❖ Vinden anderen dat ook?
- ❖ Hoe weten we dat?
- ❖ Wat doen we met deze wetenschap?

Hierbij worden 2- jaarlijkse een SWOT- en een DESTEP-analyse uitgevoerd. Medewerkers uit alle lagen van de organisatie worden hierbij betrokken.

Verantwoording

De basis van de kwaliteitszorg is het Kwaliteitskader. In dit kader staan de belangrijkste indicatoren voor goed onderwijs binnen de stichting en op de school genoteerd. Deze vloeien voort uit de missie, de visie en een analyse van de voorgaande periode. Bij de indicatoren staat de ambitie, hetgeen in de school gezien en ervaren wordt – voorzien van bewijzen – hoe dit alles geborgd is en hoe men zich verantwoord. Zie onderstaande afbeelding voor een impressie.

SKOPOS Schijndel						
Kwaliteitsaspect/ indicator	Inspectiekader	Eigen ambitie	Zichtbaar / merkbaar in de school	Borging	Verantwoordingscyclus	OK - niet OK
Onderwijsresultaten						
OR 1 - Opbrengsten van het onderwijs	De school behaalt met haar leerlingen leerresultaten die ten minste in overeenstemming zijn met de gestelde norm.					
OR 3 - Vervolgsucces	De bestemming van de leerlingen na het verlaten van de school is bekend en voldoet ten minste aan de verwachtingen van de school.					
OR 2 - Sociale en maatschappelijke competenties	De school bevordert actief burgerschap en sociale integratie; het aanbod draagt bij aan de basiswaarden van de democratische rechtsstaat.					
Onderwijsproces						
OPI - Aanbod en afstemming	Aanbod is gebaseerd op kerndoelen. Afstemming op kenmerken populatie, bevorderende en belemmerende factoren voorbereiding op VAO.					
Motivatie en betrokkenheid van de kinderen	Kinderen zijn actief betrokken bij het leerproces.					
OP 6 - Afsluiting en toetsing	Alle leerlingen groep 8 maken de eindtoets. Tijdens de schoolperiode LVS waarden Taal en Pictogram. Zorgvuldige procedure t.a.v. advies					

Jaarlijks vinden er drie gesprekken plaats tussen de school (directie, staf en team) met de bestuurder aan de hand van dit kader. Naast de drie gesprekken vinden er jaarlijks twee schoolbezoeken plaats; van de bestuurder en de Raad van Toezicht. Tevens heeft SKOPOS ervoor gekozen om ParnasSys als bron te gebruiken waarin de “harde” kant van de onderwijsopbrengsten direct zichtbaar zijn.

Instrumenten

Onderstaand een overzicht van de kwaliteits- en verantwoordingsinstrumenten die gehanteerd worden.

Op schoolniveau:

Instrument	Waarover	Hoe	Wie	Wanneer
Doelgesprek	Ontwikkeldoelen school en onderwijs Professionalisering team en leiding. Bijdrage aan missie en strategische doelen	Gesprek over schooljaarplan in lijn met schoolplan op basis van evaluatie en analyse	Directie, staf en bestuur	okt / nov
Schoolbezoek	Onderwijskwaliteit; onderwijs ontwikkeling / schoolontwikkeling. Tussentijdse evaluatie doelen en opbrengsten van het onderwijs. Beknopt verslag per domein (Onderwijs (didactiek, afstemming, opbrengsten, PO); Personeel (verzuim, welbevinden, ontwikkeling); Ouders (communicatie); Leerlingen (in-/uitstroom, veiligheid) Financiën (uitnutting) MI (materiaal, investeringen) Huisvesting	Klassenbezoeken, gesprek met team, ouders en kinderen. Nagesprek met team; terugkoppeling aan directie Tevredenheidsspeilingen.	Directie, team, staf en bestuur	feb
Eindgesprek	Beoogde resultaten tav opbrengsten, doelen en professionalisering. Doelen komend jaar op basis van terugkijken en het schoolplan Reflectie op missie en bijdrage aan strategische doelen Beoordeling directie Beknopt oordeel per domein (Onderwijs (didactiek, afstemming, opbrengsten, PO); Personeel (verzuim, welbevinden, ontwikkeling); Ouders (communicatie); Leerlingen (in-/uitstroom, veiligheid) Financiën (uitnutting) MI (materiaal, investeringen) Huisvesting	Evaluatie schooljaarplan in lijn met schoolplan op basis van evaluatie en analyse. Directie levert 1 week voorafgaand een portfolio in (eigen vorm) met bewijzen tav kernwaarden, missie en strategische opdracht	Directie, staf en bestuur	Juni/juli
Opbrengstanalyse	Opbrengsten op de drie domeinen van Biesta; school, trend en cohort niveau Tussen- en eindopbrengsten LOVS Kwaliteit van de analyse Voortgang passend onderwijs	Toezenen analyses een week voorafgaand. Reflecterend gesprek	Staf O, directie en IB	Maart en juni
Audit	(1) kwaliteit onderwijs tav inspectie standaarden; (2) eigen vragen/ kwesties; (3) standaarden BB; (4) consistentie koers-concept-praktijk.	Voorgesprek, audit (groepsbezoeken, gesprek met ouders, kinderen, lkr-en, directie en IB); terugkoppeling aan team. Verslag aan staf/bestuur	Collegiale audit (opgeleid team)	Iedere school eens per 3 jaar

Materiële instandhouding	Investeringen in OLP en meubilair	Gesprek staf en directie op school	Directie, staf F	Najaar
Huisvestingsschouw	Interne schouw tav noodzaak en wensen	Rondje door de school	Directie, staf HV	Voorjaar
Financiële rapportage	Uitnutting begroting	Rapportage en analyse	Directie, staf F	Jan, mei, okt
Begroting	Vorbereiding komend schooljaar / schoolbegroting MI	Gesprek op school	Directie, staf F	Najaar

Op stichtingsniveau:

Instrument	Waarover	Hoe	Wie	Wanneer
Opbrengstanalyse	Opbrengsten van het onderwijs LOVS	Interactief gesprek	alle directeuren en IB-ers	Maart en juni
Strategisch HR beleid	Formatie komend jaar; aantal en competenties Kwaliteiten personeel, wensen en noodzakelijkheden	Gesprek over wat er nodig is aan personeel en competenties Vlootsschouw	Staf HRM, directie	Feb/mrt
Monitor SWV	Zorgbehoefte SKOPOS en ondersteuning scholen	Gesprek en verslag	Bestuurders	Juni
Bestuurlijke audit	Bestuurlijk vermogen, ontwikkelcapaciteit; Code Goed Bestuur; KA 1, 2 en 3;	Bestuurlijke 360 grd feedback; basis is de bestuurscan PO-Raad	Bestuur en staf; 2 besturen uit de regio o.l.v. externe begeleiding	Eens per twee jaar
Zelfevaluatie RvT	Eigen functioneren en rol in de organisatie	360 grd feedback binnen en buiten de organisatie; consultatie andere RvT; Zelfevaluatie VTOI	RvT, bestuur	Eens per twee jaar, jaarlijks verslag
Zelfevaluatie GMR	Eigen functioneren en rol in de organisatie	360 grd feedback binnen en buiten de organisatie	GMR, bestuur	Eens per tweejaar; jaarlijks verslag
SWOT- en een DESTEP-analyse			Medewerkers uit alle lagen van de organisatie	Eens per tweejaar; jaarlijks verslag
RI&E	Welbevinden, risico's en verzuim	Rapportage	Staf HR	Eens per vier jaar; jaarlijkse monitor
Huisvestingsschouw	Interne schouw tav noodzaak en wensen	Stichtingbreed rapportage	Bestuur, gemeente, staf HV	voorjaar
Financiële rapportage	Uitnutting begroting	Rapportage en analyse	Directie, staf F	Jan, mei, okt
Jaarverslag / jaarrekening	Voorgaand boekjaar conform wettelijke richtlijnen	Bestuursverslag	bestuurder	mei
Begroting	Vorbereiding komend schooljaar / schoolbegroting MI	Gesprek op school	Directie, staf F	najaar

SAMEN ZIJN WE MEESTERLIJK

Kwaliteitscyclus

