STICHTING **NUTSSCHOLEN** BREDA

Beleidsplan onderwijs en kwaliteit

Krachtig koersen

Inhoudsopgave

1. Inleiding 3
Organisatiestructuur 3
Monitoring beleidsplan onderwijs en kwaliteit 4
Relatie met andere documenten 4

2. Visie op onderwijskwaliteit 5
Indicatoren en basisvragen 5
Koersambities 5

3. Cyclisch werken aan kwaliteit 7
INK-model 7
PDCA-cyclus 7
De kwaliteitscyclus van SNB 8
Koppeling kwaliteitsbeleid aan personeelsbeleid 10
Kwaliteitskalender 10

4. Verantwoording en dialoog 11
Hoe en waarover we verantwoording afleggen 11

5. Middelen om kwaliteit te monitoren 13
Resultaatanalyses op schoolniveau 13
ParnasSys & Leerling in Beeld 13
Werken met kwaliteit (WMK) 13
Metingen tevredenheid 13
Externe audit 14
Interne visitatie 14

6. Early warning systematiek 15
Risico matrix 15
Escalatieladder 15

7. Bijlagen 16
1. Overzicht externe audits en interne visitaties 16
2. Inhoudsopgave managementrapportage 19
3. Kwaliteitskalender 20
4. Samenwerkingspartners 21
5. Kwaliteitscyclus 23

Stichting Nutsscholen Breda	
Advies directies	12 juni 2023
Besluit directeur-bestuurder	5 juli 2023
Positief advies GMR	5 juli 2023
Looptijd tot	

1. Inleiding

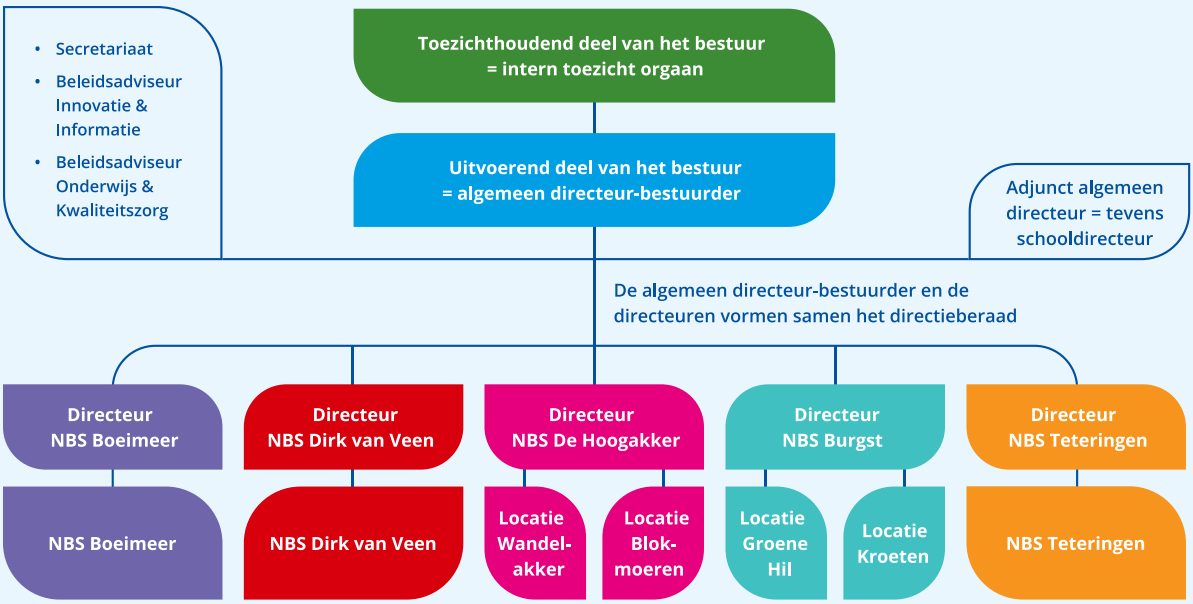
Stichting Nutsscholen Breda wil krachtig onderwijs bieden. In dit beleidsplan1 onderwijs en kwaliteit lees je meer over de context van onderwijskwaliteit, hoe we hieraan werken, dit monitoren en verantwoorden.

Onderwijskwaliteit gaat enerzijds over wat we ‘moeten’: het Ministerie van Onderwijs geeft kaders waaraan we ons houden. Daarnaast laten we ons leiden door wat we als Stichting Nutsscholen Breda zelf belangrijk vinden en ‘willen’. Dit laatste is de kern van de uitgangspunten en koersambities van ons koersplan.

Organisatiestructuur

Stichting Nutsscholen Breda (SNB) heeft vijf basisscholen in Breda. De scholen worden primair aangestuurd door de directeuren die vervolgens verantwoording afleggen aan de algemeen directeur-bestuurder. De directeur-bestuurder wordt in haar taak ondersteund door enkele collega’s met expertise op specifieke gebieden: ICT/innovatie, personeel, secretariaat en onderwijskwaliteit. De gemeentelijke huisvestigingstaak is overgedragen aan ‘BreedSaam’, waar SNB in vertegenwoordigd is. Op het gebied van financiën wordt ondersteuning geboden door ‘ONS onderwijsbureau’. Daarnaast is er op diverse gebieden structureel overleg met het toezichthoudend deel van het bestuur.

Onderstaande afbeelding geeft de organisatiestructuur van Stichting Nutsscholen Breda weer.



1 Overal waar beleidsplan staat dient t/m vaststelling ‘concept beleidsplan’ gelezen te worden.

Monitoring beleidsplan onderwijs en kwaliteit

De directeur-bestuurder monitort (de voortgang van) het beleidsplan onderwijs en kwaliteit. Dit doet zij samen met de beleidsadviseur onderwijs & kwaliteit en met de directeur die portefeuillehouder kwaliteitszorg is.

Relatie met andere documenten

Bij het werken aan onderwijskwaliteit zijn ons koersplan en het waarderingskader van de inspectie[2] leidend. De volgende documenten hebben een duidelijke link met kwaliteit binnen Stichting Nutsscholen Breda:

- Integraal personeelsbeleid (IPB)
- Code goed bestuur PO
- Bestuursvademecum en bestuursreglement
- Bestuursrapportages: jaarbeeld, bestuursverslag incl. jaarrekening
- Bijlage onderwijs en kwaliteit (vanaf 2023), gekoppeld aan jaarbeeld
- Ondersteuningsplan RSV Breda e.o. PO
- Klachtenregeling
- Inspectie- en visitatierapportages
- Bestuursveiligheidsplan

Onze scholen hebben schoolspecifieke jaarplannen en bijbehorende documenten. Kwaliteitsgegevens van de scholen zijn ook terug te vinden op www.scholenopdekaart.nl (Vensters PO).

[2] https://www.onderwijsinspectie.nl/onderwerpen/onderzoekskaders

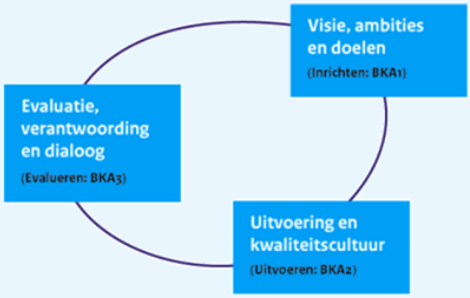
2. Visie op onderwijskwaliteit

Dit beleidsplan onderwijs en kwaliteit sluit aan bij het koersplan 2022-2026 dat als titel ‘Krachtig koersen!’ heeft. We willen het monitoren van onze onderwijskwaliteit op een passende wijze vormgeven: **krachtig, door duidelijke verwachtingen uit te spreken en hier met elkaar op cyclische wijze op te koersen. We maken gebruik van vaste punten, onze bakens, die ons helpen te navigeren.**

Indicatoren en basisvragen

Als duidelijk baken gebruiken we, naast het koersplan, de kwaliteitsindicatoren die zijn vastgesteld door de inspectie. We laten ons op bestuursniveau leiden door de volgende basisindicatoren:

- BKA1: Visie, ambities en doelen
- BKA2: Uitvoering en kwaliteitscultuur
- BKA3: Evaluatie, verantwoording en dialoog



Ondersteunend aan deze basisindicatoren vragen we ons steeds af of we met elkaar de goede dingen doen. Helpend hierbij zijn de richtinggevende uitspraken in het koersplan en onderstaande vragen:

- Leren onze kinderen goed, halen we passende onderwijsresultaten?
- Krijgen onze kinderen goed les, richten we het onderwijsproces op passende wijze in?
- Zijn onze kinderen veilig, realiseren we een passend schoolklimaat?

We gaan met elkaar de dialoog aan over deze indicatoren en basisvragen, onze bakens. Zo dagen we elkaar uit om een sterke onderwijskwaliteit te realiseren die past bij de stichtingsbrede ambities en specifieke schoolambities.

Het is onze kracht deze onderwijskwaliteit te realiseren binnen een toegankelijke en transparante cultuur. We hebben een platte organisatie met korte lijnen, waardoor we snel kunnen schakelen. Waardering en ‘good practise’ zijn voor ons belangrijke uitgangspunten.

We zijn ervan overtuigd dat het realiseren van goed onderwijs niet alleen een taak is van onze stichting. We zoeken daarom actief de samenwerking op met ouders en partners binnen ons sterke netwerk in Breda en omgeving. We waarderen ieders bijdrage en nemen samen de verantwoordelijkheid voor een krachtige koers, gericht op kwalitatief goed onderwijs.

Koersambities

Uit ons koersplan hebben we tien koersambities gekozen waar we in deze beleidsperiode de nadruk op willen leggen. Dit zijn ambities waar we bestuursbreed actief op sturen, gezamenlijke afspraken over maken en initiatieven voor ontplooien. Deze ambities zijn voorzien van prestatie indicatoren welke zijn uitgewerkt in meetbare en merkbare resultaten.

De overige ambities uit het koersplan worden op schoolniveau op eigen wijze vormgegeven en zijn opgenomen in de schoolplannen. De scholen hebben de ruimte om hier keuzes in te maken. Ons streven is dat alle koersambities aan het eind van de koersplanperiode gerealiseerd zijn.

We hebben onze ambities uitgebreid beschreven in het document ‘Koersambities’. Hieronder lees je de resultaatdoelen per domein:

Onderwijs
Onderwijs dat past bij de leerling
1. Bij alle scholen liggen de opbrengsten van rekenen, taalverzorging en lezen minimaal op het niveau van het bij de schoolweging passende landelijk gemiddelde.
2. Alle scholen hebben duidelijk vastgelegd welke basisondersteuning en extra ondersteuning zij bieden. Medewerkers zijn hiervan op de hoogte en bieden deze ondersteuning.
Focus op brede ontwikkeling
3. Alle scholen hebben inzichtelijk gemaakt hoe zij de leerlijnen ICT-basisvaardigheden, samenwerkend leren en creatief denken en handelen binnen het bestaande onderwijscurriculum hebben geïntegreerd. Tevens hebben de scholen zich uitgesproken over de wijze waarop zij de ontwikkeling van de leerlingen op deze onderdelen monitoren en rapporteren.
Verbreding van de rol van de leerkrachten
4. Bij de SNB hebben wij beschreven wat wij verstaan onder “een goede leerkracht zijn” en op welke wijze dit wordt gestimuleerd en gefaciliteerd.
Leerkrachten tonen lef
5. Op onze scholen hebben leerkrachten goede kennis van de leerlijnen en essentiële leerdoelen bij de basisvaardigheden rekenen, taalverzorging en lezen. Leerkrachten gebruiken de leerlijnen als uitgangspunt bij het geven van doelgericht onderwijs. Dit zodat zij een passend onderwijsaanbod realiseren dat aansluit bij de behoeften van hun groep.

Werkgeverschap
De krappe arbeidsmarkt trotseren
6. We onderzoeken wat succesfactoren zijn voor het behouden van goede medewerkers en het binden van nieuwe medewerkers. Met de inzichten ontwikkelen en versterken we ons personeelsbeleid. We voeren het plan uit.
Vertrouwen, veiligheid en waardering geven
7. Onze medewerkers voelen zich veilig en gewaardeerd. Zij kunnen vanuit vertrouwen werken aan persoonlijke groei.
Aandacht voor gezondheid en persoonlijke wensen
8. Bij SNB hebben we oprecht en aantoonbaar aandacht voor de lichamelijke en mentale gezondheid van onze medewerkers.

Ouders & partners
Zorgvuldig communiceren
9. Elke school heeft een communicatieplan.

De wereld & ik
Jezelf en de ander respecteren
10. Alle scholen werken in alle groepen doelgericht en planmatig aan burgerschap en de sociaal emotionele ontwikkeling van leerlingen. De scholen hebben beschreven hoe zij dit doen en hoe ze de voortgang op deze gebieden monitoren en vastleggen.

3. Cyclisch werken aan kwaliteit

Bij Stichting Nutsscholen Breda werken we systematisch en cyclisch aan de kwaliteit van ons onderwijs. We zorgen ervoor dat we duidelijk zicht hebben op de beginsituatie en gaan vervolgens planmatig, doelgericht en samen aan de slag. Door cyclisch te werken aan kwaliteit blijven we scherp, kunnen we evalueren en waar nodig bijsturen. We gebruiken hiervoor twee instrumenten: het INK-model en aanvullend het PDCA-model.

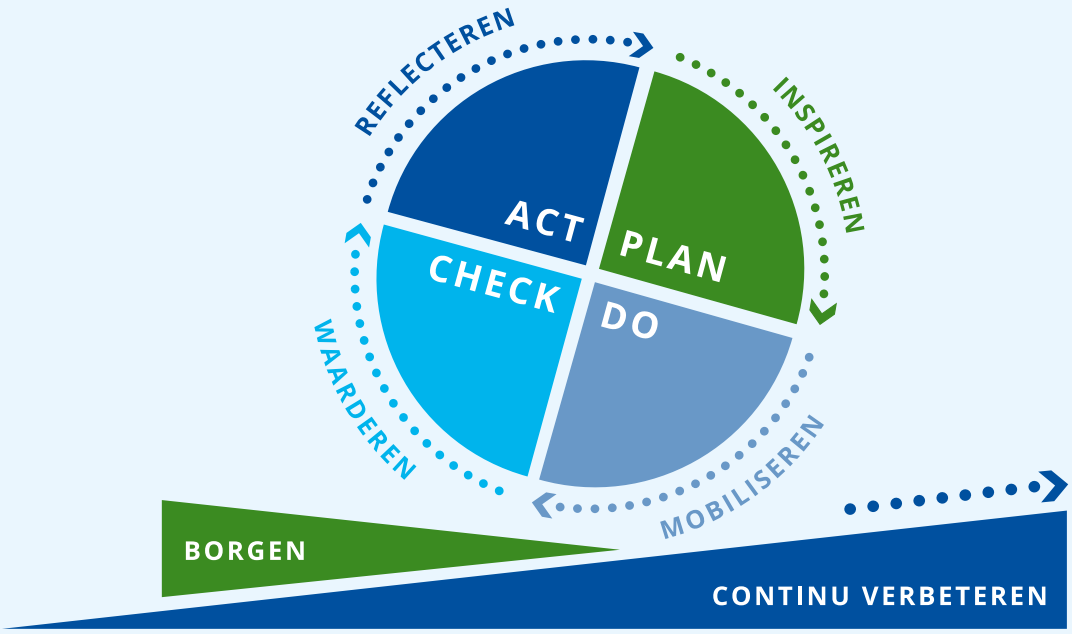
INK-model

Het INK-model is afgeleid van het Nederlandse model voor kwaliteit. Het benadrukt het belang van het werken vanuit een visie en het formuleren van bijbehorende ambities. En vervolgens wat nodig is om deze ambities te realiseren.

Bij SNB hebben we dat ook gedaan. We hebben allereerst gekeken naar wat de maatschappij (o.a. Uitgangspunten Nutsonderwijs), de overheid,onze ouders/ verzorgers en onze leerlingen van ons verwachten. Daarna hebben we onze visie met bijbehorende doelen geformuleerd. Vervolgens bekijken we steeds met elkaar wat er nodig is om deze doelen te realiseren. We zetten deze doelen bijvoorbeeld om naar financieel beleid, personeelsbeleid en specifieke actieplannen.

PDCA-cyclus

Aansluitend op het INK-model werken we op alle lagen van onze organisatie cyclisch aan de kwaliteit van ons onderwijs met behulp van de PDCA-cyclus. Dit betekent dit dat we na het formuleren van doelen en plannen (plan), cyclisch aan de slag gaan met deze plannen. We voeren uit (do) en bespreken behaalde resultaten (check). Op basis van deze evaluaties stellen we nieuwe plannen op (act). Deze werkwijze zie je ook terug in de kwaliteitsstructuur en -cultuur bij Stichting Nutsscholen Breda. Samen creëren we een cultuur waarin continu verbeteren vanzelfsprekend is.



De kwaliteitscyclus van SNB

Op zowel bestuur- als schoolniveau hebben we een kwaliteitscyclus. Het koersplan is hierbij het uitgangspunt. Elke school heeft de koersambities vertaald in het eigen schoolplan. De voortgang van deze ambities, de behaalde resultaten en schoolontwikkelingen worden op diverse manieren en momenten gemonitord en met elkaar besproken.

De visuele kwaliteitscyclus is opgenomen als bijlage 5.

Titel	Toelichting
Koersplan	Het koersplan wordt eens in de vier jaar opgesteld middels input vanuit scholen, maatschappelijke ontwikkelingen, wijzigingen in wettelijke kaders en bestuursspecifieke wensen.
Schoolplan	Het schoolplan wordt eens in de vier jaar opgesteld op basis van het koersplan en schoolspecifieke ontwikkelbehoeftes.
Jaarplannen	Zowel het uitvoerende- en toezichthoudende deel van het bestuur als scholen maken elk jaar een plan waarin de doelen uit het koersplan resp. schoolplan vertaald worden naar jaardoelen en bijbehorende acties.
Bestuursverslag	Het bestuur maakt elk jaar een jaarverslag met jaarrekening (wettelijke verantwoording). In dit bestuursverslag blikken we terug op de algehele onderwijskwaliteit. De input komt vanuit overleggen met de diverse stakeholders en data op bestuurs- en schoolniveau. De evaluatiepunten van het bestuursverslag zijn input voor het nieuwe jaarplan.
Jaarevaluatie	Elke school maakt elk jaar een jaarevaluatie. Zij evalueert de doelen uit het jaarplan en gebruikt de uitkomsten van de evaluatie als input voor het nieuwe jaarplan.

Overleg bestuur, beleidsadviseurs, GMR, directie, stakeholders	Het gehele bestuur (uitvoerend en toezichthoudend deel) voert structureel overleg om de onderwijskwaliteit op bestuursniveau te monitoren en zich hierover te verantwoorden. Er zijn: • 7 overlegmomenten tussen de directeur-bestuurder en het toezichthoudend deel van het bestuur; • 2 overlegmomenten met een afvaardiging van het toezichthoudend deel van het bestuur en de GMR; • 1 overleg per jaar met alle directeuren en het toezichthoudend deel van het bestuur. Alle scholen worden elk jaar bezocht door een deel van het toezichthoudend deel van het bestuur. De directeur-bestuurder bezoekt jaarlijks de scholen op meerdere formele en informele momenten. De directeur-bestuurder heeft elke 6 weken een 1 op 1 overleg met de directeuren. In deze overleggen worden lopende zaken besproken en worden structurele thema's geagendeerd: • 2x per jaar een gesprek op basis van de managementrapportage. Op beide momenten staan behaalde opbrengsten op didactisch en sociaal emotioneel gebied centraal. Op één moment wordt tevens de voortgang van de koersambities besproken. Bij beide gesprekken sluit de beleidsmedewerker onderwijs & kwaliteit aan; • 1x op ontwikkeling vanuit waarderende gespreksvoering; • 1x specifiek gericht op financiën & huisvesting; • 1x bestuursformatieplan. Naast de 1 op 1 overleggen is er om de twee weken een directieoverleg. De thema's zijn gekoppeld aan de vergaderplanning. De directeur-bestuurder heeft 6x keer per jaar overleg met de GMR. Daarnaast zijn er structurele overleggen met overige stakeholders. Denk hierbij aan het samenwerkingsverband, BreedSaam en bestuurlijke overlegorganen.
Overleg directeur bestuurder, MR, stakeholders.	De directeuren van de scholen voeren structureel overleg om de onderwijskwaliteit op schoolniveau te monitoren en zich hierover te verantwoorden. Er zijn gesprekken met de directeur-bestuurder (zie voorgaand) en met de MR. Daarnaast voeren directeuren structureel overleg met overige stakeholders. Deze overleggen zijn opgenomen in de kwaliteitskalender van de scholen.
Managementrapportages	De scholen leveren twee keer per jaar de managementrapportage aan bij de directeur-bestuurder. Deze managementrapportage is gericht op: • Voortgang van de koersambities (1x per jaar) • Reflectie op inspectie-indicatoren op[3] schoolniveau (2x per jaar)

[3] https://www.onderwijsinspectie.nl/onderwerpen/onderzoekskaders

	• Aanvullende indicatoren, gebaseerd op de prestatieanalyse vanuit de onderwijsinspectie[4] De directeur-bestuurder levert eveneens 1x per jaar een managementrapportage op bestuursniveau aan bij het toezichthoudend deel van het bestuur en de GMR. Deze rapportage bevat een samenvatting van de voortgang op schoolniveau, aangevuld met mogelijke kansen, risico's en acties. Daarnaast wordt een keer per jaar de managementrapportage gebruikt als input voor het jaarverslag.
Audit bestuur	Het bestuur laat eens in de vier jaar een externe audit uitvoeren op de bestuursindicatoren van de inspectie.
Bezoek onderwijsinspectie	De onderwijsinspectie bezoekt het bestuur eens in de vier jaar. Waar nodig vindt er verificatieonderzoek plaats op de scholen.
Audit en visitatie scholen	De scholen laten zich 1x in de vier jaar auditeren op de schoolindicatoren van de inspectie. Daarnaast 1x in de vier jaar op de bestuursambities. Er wordt geauditeerd op de hoofdstukken onderwijsproces, resultaten, schoolklimaat en veiligheid en kwaliteitszorg & ambitie. Scholen kunnen hierbij wel aangeven welk onderdeel de nadruk wenst.
Tevredenheid leerlingen, personeel en ouders	De scholen monitoren elke twee jaar de tevredenheid van hun leerlingen, medewerkers en ouders. Dit gebeurt eens in de twee jaar middels een kwantitatieve vragenlijst, deze is voorzien van landelijke benchmark. Twee jaar later vindt een kwalitatieve meting van tevredenheid plaats middels gesprekken met ouders en medewerkers. Deze gesprekken worden georganiseerd op zowel bestuur- als schoolniveau.

Koppeling kwaliteitsbeleid aan personeelsbeleid

Onze medewerkers leveren een zeer grote bijdrage aan het versterken van onze onderwijskwaliteit. We vinden het belangrijk dat we hen stimuleren zich te ontwikkelen. We houden zicht op deze ontwikkeling en de manier waarop zij bijdragen aan de ambities en opbrengsten. Dit monitoren doen we ook cyclisch. We beschrijven in ons personeelsbeleid hoe we dit doen.

Kwaliteitskalender

In bovenstaand schema staat beschreven hoe de kwaliteitscyclus er op bestuursniveau uitziet. We hebben hiervan een vertaling gemaakt naar een praktische kwaliteitskalender. De kwaliteitskalender (zie bijlage 3) helpt bestuur, directeuren, ib'ers en andere collega's om op de school consequent en bewust te werken aan kwaliteit.

[4] https://www.onderwijsinspectie.nl/onderwerpen/werkwijze-van-de-inspectie/jaarlijkse-prestatieanalyse

4. Verantwoording en dialoog

Werken vanuit vertrouwen is een belangrijk uitgangspunt binnen Stichting Nutsscholen Breda. De gestelde bestuurskaders bieden onze scholen en medewerkers ruimte om zich op eigen wijze te ontwikkelen. Wij gaan uit van ieders professionaliteit en intentie om te werken aan een sterke onderwijskwaliteit. En we voeren hierover een professionele dialoog, zowel informeel als formeel.

Naast monitoren en sturen leggen we ook verantwoording af. Dat doen we niet alleen om ‘rekenschap af te leggen’ (verticale verantwoording), maar ook om te leren, te verbeteren en draagvlak te creëren (horizontale verantwoording). Hierbij is zowel sprake van een normatieve dimensie (heb ik het resultaat gehaald?) als interactieve dimensie (de dialoog, gericht op verbetering) dimensie. In hoofdstuk 3 is beschreven welke documentatie ons helpt in onze verantwoording.

	Intern	Extern
Verticale verantwoording: ‘rekenschap afleggen’	Toezichthoudend deel bestuur Directeur-bestuurder Directeuren	Inspectie van onderwijs Overheid (gemeente)
Horizontale verantwoording: leren en verbeteren, draagvlak creëren en actief het gesprek aangaan met als doel cyclische kwaliteitsverbetering	Medewerkers (G)MR Leerlingen Ouders	Voorscholen Kinderopvang Voortgezet onderwijs Opleidingsscholen Samenwerkingsverbanden Overige stakeholders

Hoe en waarover we verantwoording afleggen

In onderstaand overzicht geven we aan op welke wijze de directeur-bestuurder verantwoording aflegt over de onderwijskwaliteit. Zij is samen met het toezichthoudend deel van het bestuur eindverantwoordelijk voor de onderwijskwaliteit van alle scholen van Stichting Nutsscholen Breda.

De verantwoordingsdocumenten komen tot stand door gesprekken op schoolniveau, directie-overleggen en gesprekken met stakeholders. Daarnaast gebruiken we diverse data die op zowel bestuur- als schoolniveau inzichtelijk zijn. We lichten dit verder toe in hoofdstuk 3 en 5.

Wat	Verticale verantwoording (rekenschap afleggen)	Horizontale verantwoording (leren en verbeteren)
SNB niveau: Directeur-bestuurder		
1. Koersplan op bestuursniveau (1x per 4 jaar)	Toezichthoudend deel bestuur GMR	Directeuren Medewerkers
2. Begroting, financieel jaarverslag op bestuursniveau	Toezichthoudend deel bestuur GMR Overheid	Directeuren
3. Besteding middelen huisvesting (jaarrekening)	Toezichthoudend deel bestuur	Toezichthoudend deel bestuur

	Breedsaam	GMR
4. Besteding middelen passend onderwijs (jaarrekening)	Samenwerkingsverband (RSV Breda e.o. PO) Toezichthoudend deel bestuur	Toezichthoudend deel bestuur GMR
5. Bestuursverslag onderwijskwaliteit (input vanuit de managementrapportage, oa opbrengsten op sociaal en didactisch gebied)	Toezichthoudend deel bestuur GMR Overheid	Directeuren
6. Gegevens personeelsbeleid (instroom, doorstroom, verzuim)	Toezichthoudend deel bestuur GMR Overheid (verzuim)	Directeuren
7. Evaluatie bestuursambities	Toezichthoudend deel bestuur GMR	Directeuren Medewerkers
Schoolniveau: Directeuren		
8. Schoolplannen op schoolniveau	Directeur-bestuurder MR	Medewerkers schoolniveau
9. Jaarplan en evaluatie jaarplan op schoolniveau	Directeur-bestuurder MR	Medewerkers schoolniveau Collega directeuren SNB
10. Middelen voor zelfevaluatie en resultaatanalyses op schoolniveau	Directeur-bestuurder MR	Overheid Medewerkers schoolniveau Collega directeuren SNB
11. Middelen voor het meten van tevredenheid (medewerkers, ouders, leerlingen) op schoolniveau	Directeur-bestuurder MR	Overheid Medewerkers Ouders Leerlingen
12. Verzuimcijfers personeel	Directeur-bestuurder MR	
13. Middelen voor het meten van de sociale veiligheid van leerlingen op schoolniveau	Directeur-bestuurder MR	Overheid Medewerkers Ouders
14. Data m.b.t. instroom, doorstroom en uitstroom van leerlingen	Directeur-bestuurder MR	Medewerkers Samenwerkingspartners KO/VO

We werken actief samen met interne en externe partijen. De interne partijen worden ingezet om expertise te delen en te fungeren als klankbord op specifieke onderwerpen. Externe partijen zien we als sparringpartner en/of dragen bij aan het realiseren van de bestuurlijke opdracht. In bijlage 4 vind je een overzicht van onze samenwerkingspartners.

5. Middelen om kwaliteit te monitoren

In hoofdstuk 3 staat een toelichting op de belangrijkste onderdelen uit onze kwaliteitscyclus. Als input voor de documentatie en gesprekken in deze cyclus, maken alle scholen gebruik van onderstaande instrumenten en systemen. Scholen zijn daarnaast vrij om eigen middelen toe te voegen.

Resultaatanalyses op schoolniveau

Een onderdeel van de managementrapportage zijn de opbrengstkaternen van de scholen. Aanvullend hierop zorgen de scholen voor een verdiepende analyse op de behaalde tussenresultaten. Zij beschrijven conclusies en interventies in de module ‘mijnschoolplan’. De wijze waarop dit gedaan wordt is op schoolniveau beschreven in het katern ‘zicht op ontwikkeling en begeleiding’.

ParnasSys & Leerling in Beeld

De scholen van SNB gebruiken het leerlingadministratie- en volgsysteem ParnasSys. Dit systeem geeft onder andere de mogelijkheid om resultaten helder in beeld te brengen op bestuur-, school-, groep- en leerlingniveau. Daarnaast gebruiken alle scholen het leerlingvolgsysteem Leerling in Beeld. Dit volgsysteem geeft ons inzicht in de ontwikkelingen van kinderen op didactisch niveau. Aanvullend gebruiken scholen eigen systemen om de ontwikkeling van kinderen te volgen en het onderwijsaanbod te beschrijven. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het systeem ‘Leeruniek’. Ook hebben al onze scholen een eigen volgsysteem op het gebied van de sociaal-emotionele ontwikkeling.

Werken met kwaliteit (WMK)

Al onze scholen gebruiken het instrument WMK als een van de middelen om de onderwijskwaliteit in beeld te brengen. Om inzichtelijk te maken of we voldoen aan de eisen van de inspectie, maken we gebruik van de zelfevaluatiemogelijkheden die WMK biedt. Eens in de twee jaar nemen we de zelfevaluatie ‘basiskwaliteit’ af: één keer voorafgaand aan het maken van de nieuwe schoolplannen, de andere keer voorafgaand aan een externe audit.

Scholen gebruiken WMK minimaal voor het schoolplan (Module mijnschoolplan), monitoring resultaten (Module mijnschoolplan) en het uitzetten van vragenlijsten m.b.t. onderwijskwaliteit. Denk hierbij aan het meten van de basiskwaliteit en tevredenheid van ouders. Scholen zijn vrij om aanvullende mogelijheden van WMK in te zetten voor hun schoolontwikkeling.

Metingen tevredenheid

Scholen zijn bewust bezig met het monitoren en verbeteren van de onderwijskwaliteit. Ze gaan hierover regelmatig in gesprek met bijvoorbeeld het team, de MR en ouders. Daarnaast meten en monitoren onze scholen structureel hoe tevreden leerlingen, ouders en medewerkers zijn door om de twee jaar een kwantitatieve meting (WMK) of dialoog uit te zetten. De metingen worden uitgezet onder leerlingen, ouders en medewerkers. De bevindingen worden besproken op bestuur- en schoolniveau, met medewerkers maar ook met ouders middels de (G)MR. Eventuele daaruit voortvloeiende interventies worden opgenomen in de schoolplannen.

Externe audit

Eens in de vier jaar heeft elke school een audit op de inspectie-indicatoren. Deze wordt gedaan door een externe partij, ondersteund door de beleidsmedewerker onderwijs & kwaliteit, en een aanvullend persoon van een andere school. Het doel van deze audit is om een volledig beeld te krijgen van de basiskwaliteit, en vanuit de middellange cyclus bij te kunnen sturen. Deze audit is waarderend (appreciative inquiry) en niet oordelend van karakter. Er wordt gewerkt vanuit de waarderende gespreksvoering. Na afloop van de audit ontvangt zowel de directeur van de school als de directeur-bestuurder van SNB het verslag van de audit. De collega-directeuren en het toezichthoudend deel van het bestuur worden op hoofdlijnen geïnformeerd over de uitkomsten ervan.

Daarnaast worden we eens in de vier jaar bezocht door de onderwijsinspectie vanuit het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Dit bezoek richt zich op het bestuur, maar er kan een verificatieonderzoek plaatsvinden op één of meerdere scholen binnen de stichting. Deze bezoeken zijn op zowel bestuur- als schoolniveau oordelend van karakter. Bij de eventuele schoolbezoeken worden per onderwerp de juiste personen betrokken. De directeur-bestuurder is in ieder geval bij het eindgesprek aanwezig.

Scholen leveren bij de inspectie de verplichte documenten aan via het online inspectiedossier: het schoolondersteuningsprofiel (SOP) en schoolplan één keer in de vier jaar, de schoolgids jaarlijks. Op stichtingsniveau worden de plannen op het gebied van schoolveiligheid en personeelsbeleid aangeleverd. In de schoolplannen verwijzen de scholen naar deze twee documenten.

Interne visitatie

Minimaal eens in de vier jaar ontvangen de scholen een interne visitatie, gericht op de koersambities. Deze gesprekken worden gevoerd door een directielid, de beleidsmedewerker onderwijs & kwaliteit en aangevuld met één ander lid. Dit kan een externe of interne persoon zijn. De directieleden wisselen door. Op die manier zorgen we ervoor dat alle directeuren bij een andere collega gevisiteerd hebben.

We verwijzen naar bijlage 1 voor de conceptplanning en expliciete uitwerking van de externe audit en interne visitaties.

6. Early warning systematiek

Het bestuur vindt het belangrijk om preventief te kunnen sturen op eventuele risico's. Middelen zoals de managementrapportages (zie bijlage 2), formele en informele gesprekken, begroting en personeelsbeleid helpen daarbij. Op basis van deze informatie wordt met elkaar bekeken of er sprake is van risico's op de onderwijskwaliteit.

We bepalen de risico's vanuit de early warning systematiek. Hierbij maken we een analyse op onderstaande indicatoren:

- Strategische koers
- Onderwijsproces
- Veiligheid en schoolklimaat
- Resultaten
- Kwaliteitscultuur en personeel
- Kwaliteitszorg en financiën

Voor elke indicator wordt met de escalatieladder bekeken in welke trede de school zit. De directeur-bestuurder en de directie van de school bepalen met de risico matrix of er sprake is van een risico, bijvoorbeeld als de resultaten onder de gestelde normen komen.

Risico matrix

Kans	Groot			
	Middel			
	Klein			
		Minimaal	Gemiddeld	Maximaal
		Impact		

Escalatieladder

Jaar	Situatie	Interventie
Trede 0	Er is geen sprake van een risico of kans op het risico (groen). De school voldoet aan de basiskwaliteit zoals opgesteld door het bestuur.	Geen
Trede 1	Er is sprake van een middelgroot risico of kans op middelgroot risico (oranje). Dit is besproken in een gesprek met bestuur en directie.	De school voert zelf een interventie uit en rapporteert hier over aan het bestuur.
Trede 2	Er is sprake van een groot risico of kans op een groot risico. Of er was sprake van een inschaling in trede 1 en in het tweede jaar is er onvoldoende progressie gemaakt. Dit wordt besproken in een gesprek met bestuur en directie.	Bestuur en scholen maken samen een plan van aanpak. De medewerker onderwijs & kwaliteit is actief betrokken bij dit plan van aanpak en monitort samen met de school de voortgang.
Trede 3	Het risico is er nog steeds en de gewenste resultaten zijn niet behaald. Dit wordt besproken door bestuur en directie.	Het bestuur neemt de regie over en bepaalt de interventies, waarbij afstemming is met de school.

7. Bijlagen

1. Overzicht externe audits en interne visitaties

Jaartal	Externe visitatie (inspectie-indicatoren)	Interne visitatie (koersambities)
2023-2024	Inspectiebezoek bestuur	Volgt bij start schooljaar 2023-2024
2024-2025		
2025-2026	Bestuur	
2026-2027		

	Inrichting externe audit
Opdracht	Meting basiskwaliteit
Indicatoren	Indicatoren onderwijsinspectie op bestuursniveau. Indicatoren onderwijsinspectie (financiën uitgezonderd) op schoolniveau.
Auditvorm	Waarderend visiteren, niet oordelend. Scholen kunnen vooraf een aanvullende schoolvraag stellen ter verdieping van de audit.
Kijkkader	Inspectie-indicatoren Ten behoeve van het pedagogisch en didactisch handelen kan een schoolspecifieke kijkwijzer worden aangeleverd. Deze aansluitend bij het profiel ‘een goede SNB-leerkracht’. Eventuele extra kijkkaders in overleg met de school.
Deelnemers	Bestuur SNB Alle scholen van Stichting Nutsscholen Breda.
Dagopzet	De dagplanning wordt gemaakt in overleg met de scholen. De dag bevat in elk geval groepsbezoeken, gesprekken met kinderen en leerkrachten en een documentanalyse. Eventueel kunnen er oudergesprekken gevoerd worden, of gesprekken met andere stakeholders. Per school wordt bekeken hoeveel tijd er nodig is. Het uitgangspunt is dat scholen met 1 locatie op 1 dag bezocht worden, de twee overige scholen in 1,5 dag. Het gaat deze dag om een steekproef. Er is geen sprake van een uitgebreide terugkoppeling aan de leerkrachten. Terugkoppeling van de onderzoekspunten volgt aan directie/MT.
Voorbereiding auditcommissie	De auditcommissie neemt ieder geval de schoolgids, het schoolplan en de zelfevaluatie basiskwaliteit (WMK) door. Kartrekker (externe adviseur) van de audit bespreekt audit voor met directie van de school en met de auditcommissie. De auditcommissie komt voorafgaand aan de audit kort bij elkaar (kan ook online) om bijzonderheden met elkaar door te nemen.
Voorbereiding school	In afstemming met kartrekker auditcommissie, het programma van de dag in orde maken. Aanleveren van documentatie Team informeren
Nawerk	Na afloop van de audit wordt een conceptverslag gemaakt door de kartrekker van de audit. Dit wordt verzonden aan de auditcommissie, na goedkeuring vervolgens naar de directie van de school. Na goedkeuring van

	de directie wordt het verslag definitief gemaakt en verzonden naar de directeur en directeur-bestuurder.
Samenstelling auditcommissie	We werken met een externe auditor (de kartrekker) en twee aanvullende leden. Dit is in ieder geval de beleidsmedewerker onderwijs & kwaliteit, daarnaast een wisselend directielid. Dit directielid komt van een andere school dan de te auditeren school.
Tijdsbesteding auditoren	De kartrekker verzorgt het voorbereidende werk en maakt het verslag. De beleidsadviseur en het directielid besteden 1 dagdeel aan het voorbereiden van de audit (documentatie en afstemmingsoverleg). Daarnaast 1 dagdeel voor het geven van feedback op het conceptverslag. Daarnaast de uitvoering van de audit (1 tot 1,5 dag).
Borging	De uitkomsten van de audit worden besproken met directie en directeur-bestuurder tijdens de managementgesprekken. Daarnaast volgt een korte terugkoppeling en reflectie tijdens het directieberaad.

Inrichting interne visitatie	
Opdracht	Voortgang koersambities
Indicatoren	Kwaliteitskaarten koersambities
Visitatievorm	Informerend, gericht op reflectie.
Kijkkader	De 10 koersambities
Deelnemers	Alle scholen van Stichting Nutsscholen Breda.
Opzet	De scholen nemen voorafgaand aan de visitatie de basisvragenlijst ‘koersambities’ af. Daarnaast worden er enkele groepsbezoeken gedaan (steekproef) en zijn er gesprekken met de medewerkers. Indicatie: Lesbezoeken: 2 uur, 20 minuten per les (op grote scholen mogelijk meer) Gesprek met leerkrachten: 1 uur Gesprek met directie: 1 uur Gesprek met intern begeleider: 30 minuten Terugkoppeling MT: 45 min.
Voorbereiding visitatiecommissie	De beleidsadviseur onderwijs en kwaliteit is kartrekker van deze visitatie. De visitatiecommissie bekijkt vooraf de documenten die behoren bij deze visitatie (opgesteld vanuit de koersambities). Kartrekker van de visitatie bespreekt de visitatie voor met directie van de school en met de visitatiecommissie.
Voorbereiding school	In afstemming met kartrekker auditcommissie stelt het MT het programma van de dag op. Aanleveren van documentatie Team informeren
Nawerk	Na afloop van de visitatie wordt een kort conceptverslag gemaakt door de kartrekker van de visitatie. Dit verslag geeft op hoofdlijnen een terugkoppeling op de 10 punten (uitgangspunt 2 a4). Dit conceptverslag wordt verzonden aan de visitatiecommissie, na goedkeuring vervolgens naar de directie van de school. Na goedkeuring van de directie wordt het verslag definitief gemaakt en verzonden naar de directeur en directeur-bestuurder.
Samenstelling visitatiecommissie	De visitatiecommissie bestaat naast de beleidsadviseur (kartrekker) uit minimaal 1 directielid. Eventueel kan een derde lid aansluiten, mocht dit gezien de schoolgrootte wenselijk zijn.
Tijdsbesteding auditoren	De kartrekker verzorgt het voorbereidende werk en maakt het verslag. Het aanvullende lid besteed 1 dagdeel aan het voorbereiden van de visitatie

	(documentatie en afstemmingsoverleg). Daarnaast 1 uur voor het geven van feedback op het conceptverslag. Daarnaast de uitvoering van de audit (1 dag).
Borging	De uitkomsten van de visitatie worden besproken met directie en directeur-bestuurder tijdens de managementgesprekken. Daarnaast volgt een korte terugkoppeling en reflectie tijdens het directieberaad.
Samenstelling visitatiecommissie	De visitatiecommissie bestaat naast de beleidsadviseur (kartrekker) uit minimaal 1 directielid. Eventueel kan een derde lid aansluiten, mocht dit gezien de schoolgrootte wenselijk zijn.

2. Inhoudsopgave managementrapportage

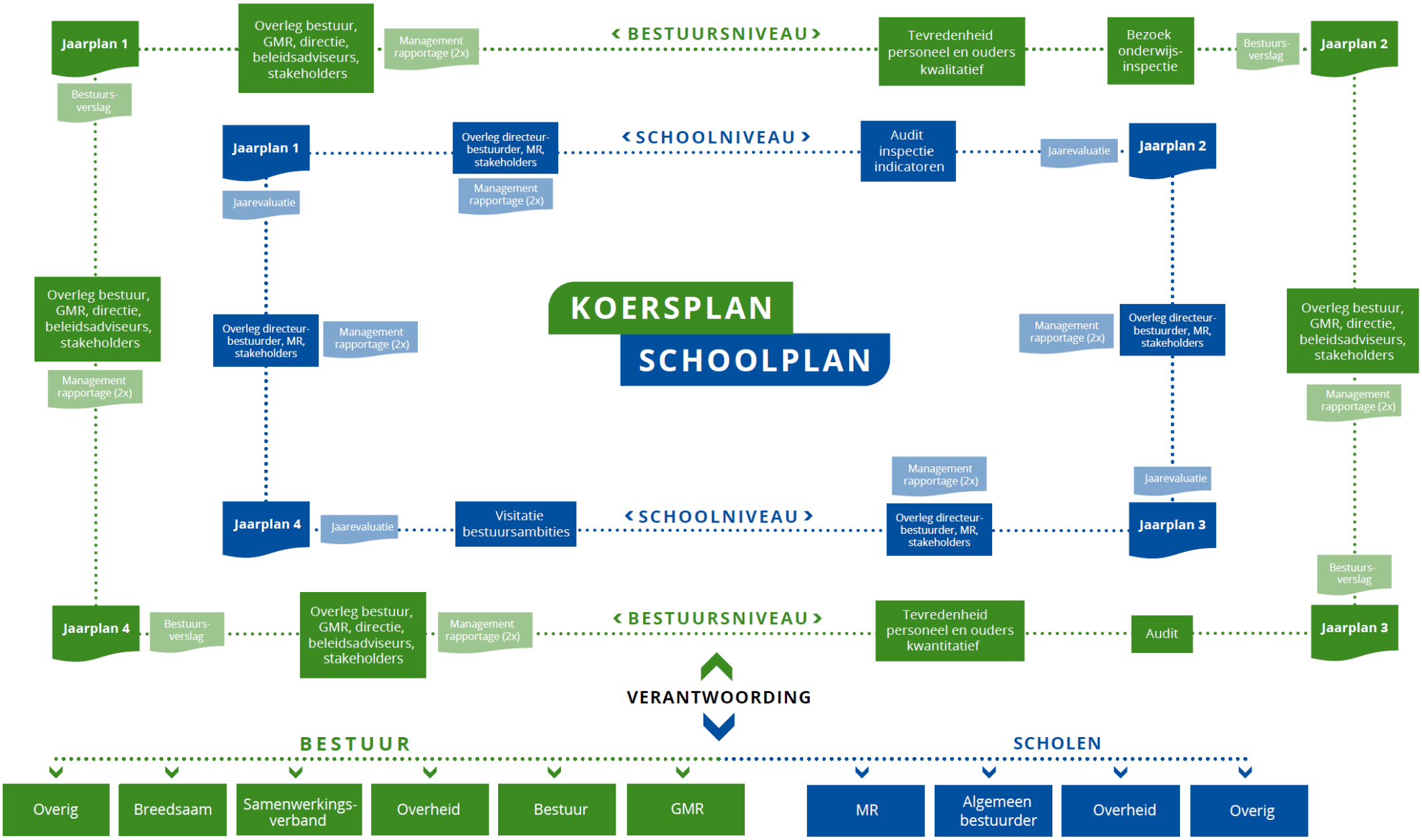
Onderdelen managementrapportage op schoolniveau. Onderstaande zaken worden gebundeld zodat er tevens een overzicht is op bestuursniveau.
Onderwijsproces
Aanbod
Zicht op ontwikkeling en begeleiding
Leerlingkenmerken
Kwaliteit opbrengstanalyses
Pedagogisch-didactisch handelen
Onderwijstijd
Afsluiting
Veiligheid
Sociale veiligheid
Incidenten, klachten en meldingen veilig thuis
Schoolklimaat
Onderwijsresultaten
Resultaten
Resultaten doorstroomtoets laatste jaar
Resultaten doorstroomtoets 3-jaarsgemiddelde
Tussenopbrengsten
Kwaliteit schooladviezen na 3 jaar
Sociale en maatschappelijke competenties
Sturen, kwaliteitszorg en ambities
Visie, ambities en doelen
Uitvoering en kwaliteitscultuur
Waarderende gesprekkencyclus
Professionalisering
Ziekteverzuim
Evaluatie, verantwoording en dialoog
Tevredenheid ouders
Tevredenheid leerlingen
Tevredenheid personeel
Financiën
Verplichte documentatie op orde
Koersambities
Planning en prioritering
Voortgang

3. Kwaliteitskalender

Volgt

4. Samenwerkingspartners

Interne partijen	
Partij	*Toelichting*
ICT-platform	De vijf ICT-coördinatoren dragen bij aan kwaliteit door te zorgen voor een ICT-ontzorgde werkplek en het stimuleren van digitale vaardigheden van medewerkers.
IB-platform	In het IB-platform wordt met de intern begeleiders van de scholen gesproken over onder andere de inrichting van de ondersteuningsstructuur in relatie tot de indicatoren OP2 zicht op ontwikkeling en de onderwijsopbrengsten
CAO-werkgroep	Als bestuur spiegelen we onze personeelsafspraken aan de CAO-werkgroep. Dit is een groep medewerkers die voorstellen op CAO-gerelateerde zaken terugkoppelt aan de achterban. Zij denken actief mee op beleid, waardoor kwaliteit en draagvlak versterkt worden.
Medewerkers scholen	Er is actief overleg met medewerkers op individueel en collectief niveau, rechtstreeks of indirect via schooldirecties of GMR.
Kartrekkersgroepen kwaliteitsambities	Bij een aantal kwaliteitsambities zijn kartrekkersgroepen geformeerd (ambitie 3 en 10). In het overleg met de kartrekkersgroep wordt gekeken wat nodig is om de kwaliteitsambitie te realiseren.
Externe partijen	
Partij	*Toelichting*
Ouders	We vinden het belangrijk dat ouders op de hoogte gehouden worden van ontwikkelingen en onze beleidskeuzes. Daarnaast betrekken we ze in gesprek middels (G)MR, ouderbijeenkomsten of individuele gesprekken. Dit zodat we vanuit alle partijen (school/ouder/kind) zorgdragen voor zo goed mogelijk onderwijs.
Regionaal samenwerkingsverband Breda e.o. PO	Het samenwerkingsverband is een belangrijke partner bij het gezamenlijk creëren van passende ondersteuning voor leerlingen die dat nodig hebben. In structurele overleggen bekijken we met elkaar wat nodig is om dit te realiseren.
Besturen overleg Breda, PO en VO kamer	Door actief samen te werken met deze partijen kunnen we zorgen voor doorgaande lijnen, kennisdeling en afstemming over relevante beleidsthema's op lokaal en regionaal niveau.
Kober Kinderopvang	Er is afstemming over de organisatie van tussenschoolse en buitenschoolse opvang en de doorstroming van peuters uit de kinderopvang naar de basisschool.

VO scholen	Er is afstemming over de overstap van de leerlingen vanuit groep 8 naar het vervolgonderwijs en de resultaten van de leerlingen die in het verleden zijn doorgestroomd.
BreedSaam	Om goed onderwijs te realiseren is passende huisvesting van belang. In de overleggen met BreedSaam wordt afgestemd over alle huisvestingszaken. Dit in samenwerking met de onderwijshuisvestingscoöperatie in Breda.
Gemeente Breda	Samen met de gemeente zorgen we voor goed onderwijs aan een deel van de kinderen in Breda. We spreken met elkaar over maatschappelijke thema's en wat dit betekent voor de uitvoering. Gesprekken vinden plaats op bestuur- en schoolniveau.
Lokale organisaties die samenwerkingspartners zijn van hoogwaardig lesaanbod; Stichting Nieuwe Veste, Breda Actief, Uitvindfabriek, Milieu educatief centrum, Stichting de Stilte	Samen creëren we een hoogwaardig lesaanbod voor brede ontwikkeling. Deze partijen worden op thema betrokken bij onze organisatie.

5. Kwaliteitscyclus