

Visie op onderwijskwaliteit 2022



©Panta Rhei, stichting voor r.k., openbaar en algemeen bijzonder primair onderwijs

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
1. Inleiding	3
2. Onze missie en visie.....	4
3. Definiëring onderwijskwaliteit	5
4. Cyclisch werken aan kwaliteit: de PDCA-cyclus.....	6
5. Het kwaliteitsmodel van Panta Rhei	7
5.1 Het fundament	7
5.2 De pijlers: de plus naar uitstekend onderwijs	13
5.3 Ambities uit het Koersplan 2022-2026	15
6. De grenzen van het sturen op kwaliteit	17
7. Tot slot.....	18
Bijlagen	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage 1: Instrumenten onderwijskwaliteit.....	1
Bijlage 2: Opschaling bemoeienis bestuur t.a.v. onderwijskwaliteit	2
Bijlage 3: Voorbeeld checklist scholen (fundament).....	5
Bijlage 4: Voorbeeld checklist bestuur (fundament).....	9

1. Inleiding

Besturen in het onderwijs zijn verantwoordelijk voor het (doen) verzorgen van goed onderwijs aan alle kinderen in de scholen. Zij zijn daarnaast verantwoordelijk voor de continuïteit in het onderwijs. Deze maatschappelijke opdracht is vastgelegd in wet- en regelgeving, waaronder de Wet op het primair onderwijs (Wpo).

Naast wet- en regelgeving hanteert onze stichting de *Code Goed Bestuur Primair Onderwijs* (herzien in 2020). In deze code worden vier principes beschreven die uitgangspunten vormen voor goed bestuur:

- Het bestuur zorgt voor goed onderwijs voor alle kinderen;
- Het bestuur werkt voortdurend in verbinding met de maatschappelijke context;
- Het bestuur werkt actief aan de professionaliteit van de organisatie en van zichzelf;
- Het bestuur werkt integer en transparant.

Het eerste principe, dat in dit verband van toepassing is, wordt in de Code als volgt uitgewerkt:

1. Het bestuur ontwikkelt een visie op goed onderwijs en draagt deze uit. De onderwijsvisie geeft uitdrukking aan de brede maatschappelijke opgave van het primair onderwijs en verwoordt de bijdrage aan kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming. De visie is ambitieus, biedt aanknopingspunten voor uitwerking in doelen, is dragend voor de gehele organisatie, maar biedt ook ruimte voor eigen invulling op verschillende plaatsen in de organisatie.
2. Het bestuur zorgt ervoor dat de visie op onderwijs tot stand komt in dialoog met het intern toezicht, medezeggenschapsorgaan, schoolleiding, medewerkers en andere belanghebbenden binnen en buiten de organisatie. Dit gebeurt op zo'n manier dat de visie herkenbaar is en op brede steun en draagvlak kan rekenen binnen de onderwijsorganisatie.
3. Het bestuur zorgt ervoor dat in de hele organisatie aantoonbaar wordt samengewerkt aan de realisatie van de onderwijsvisie en verantwoord zich daarover. De onderwijsvisie is uitgewerkt in kwaliteitsdoelen en de kwaliteitszorg is zodanig ingericht dat de voortgang ten aanzien van deze doelen meetbaar, merkbaar en zichtbaar vastgesteld kan worden.
4. Het bestuur en het intern toezicht bespreken regelmatig ontwikkelingen ten aanzien van onderwijskwaliteit en de voortgang ten aanzien van het realiseren van de onderwijsvisie.
5. Het bestuur hanteert de vastgelegde onderwijsvisie als leidend bij de strategische keuzes en realisatie op het gebied van het financieel management, strategisch personeelsbeleid, huisvesting en andere aspecten van de bedrijfsvoering.
6. Het bestuur is verantwoordelijk voor de toegankelijkheid van onderwijs voor alle kinderen. Het werkt actief aan het wegnemen van belemmeringen en het bevorderen van kansengelijkheid en is transparant over de wijze waarop hier invulling aan wordt gegeven.

Voor Panta Rhei is goed onderwijs niet hetzelfde als voldoen aan wet- en regelgeving, waaronder ook het waarderingskader van de Inspectie van het Onderwijs. In het Koersplan van Panta Rhei is de missie van de organisatie omschreven als: *het bieden van uitstekend onderwijs op uitstekende scholen*. Dit houdt in dat er bovenop het wettelijk bepaalde – het fundament – aanvullende ambities gesteld worden. Het geheel maakt dan het *uitstekende onderwijs* dat onze scholen bieden.

In dit document wordt beschreven op welke wijze het bieden van uitstekend onderwijs van Panta Rhei zichtbaar is.

2. Onze missie en visie

Ons onderwijs draagt bij aan de brede ontwikkeling van jonge mensen waardoor zij – met inzet van hun talenten – hun steentje bijdragen aan de maatschappij van de toekomst. Maar hoe ziet die toekomst eruit? Welke kennis, vaardigheden, houding en gedrag zijn nodig?

We constateren dat we in een samenleving leven waarin ontwikkelingen elkaar snel opvolgen en maatschappelijke eisen voortdurend veranderen. Nieuwe technologieën, nieuwe leermethoden, gedragsproblemen, verwachtingen van ouders, integratie, het bieden van maatwerk en de zorg voor een soepele overgang naar het voortgezet onderwijs zijn hier voorbeelden van.

De afgelopen periode heeft ons ook doen ervaren dat een wereldwijde pandemie veel onzekerheid met zich meebrengt. Van scholen wordt gevraagd dat het onderwijsproces toch zo goed mogelijk wordt voortgezet, waarbij voorkomen moet worden dat leer- en ontwikkelingsachterstanden (verder) opgelopen worden.

Het vermogen om antwoorden te geven op en om te gaan met veranderingen en onzekerheid is van groot belang. Voor zowel onze leerlingen als onze medewerkers. Dat doen we niet alleen, maar in verbinding met alle belanghebbenden.

Dit komt ook tot uitdrukking in het logo van Panta Rhei. Ons logo staat symbool voor deze voortdurende veranderingen en de onderlinge beïnvloeding van alle deelnemers die betrokken zijn bij ons onderwijs. De verschillende kleuren in het logo brengen tot uitdrukking dat het kind, de leraar, de ouders, de directie van de school, het bestuur van Panta Rhei en anderen onlosmakelijk met elkaar verbonden en verweven zijn. Samen vormen ze de stroming die voortdurend in beweging is.

Het is onze missie om uitstekend onderwijs te bieden op uitstekende scholen. Onze scholen hebben een katholieke, algemeen bijzondere of openbare identiteit. Alle kinderen, ouders en medewerkers die zich thuis voelen bij de uitgangspunten die onze scholen hanteren en onze gemeenschappelijke waarden delen, zijn dus van harte welkom.

Onze kernwaarden zijn: vertrouwen, verbondenheid en verantwoordelijkheid. Zij geven aan waarvoor wij staan, wie we zijn en – vooral – wie we willen zijn. Binnen alle geledingen van Panta Rhei zijn deze waarden het vertrekpunt voor ons handelen, ons onderwijsaanbod en de omgang met leerlingen, ouders en personeelsleden. Ze zorgen intern voor verbinding en zijn bepalend voor ons imago.

Wij zijn ons bewust van de hoge eisen die de samenleving aan ons stelt om kwalitatief goed en toekomstgericht onderwijs te bieden. Onderwijs dat enerzijds tegemoetkomt aan de brede ontwikkeling van elke leerling, maar dat ook inspeelt op de bewustwording dat we met elkaar de maatschappij van de toekomst vormen.

Een Panta Rhei-school stelt zowel de ontwikkeling van elke leerling als de ontwikkeling van de samenleving als geheel centraal. Vanuit de eigen identiteit en binnen onze mogelijkheden bieden we onderwijs op maat. In onze didactische aanpak hebben daarom meervoudige instructie, zelfstandig leren (autonomie/eigenaarschap) en een adequate ondersteuningsstructuur een belangrijke plaats. We vinden dat leerlingen zich in een prettige, veilige en uitdagende leeromgeving moeten kunnen ontwikkelen en dat ze competente en gemotiveerde leraren verdienen.

Een Panta Rhei-school staat midden in de samenleving en we werken intensief samen met ouders en andere partners in onze omgeving. We kijken naar binnen én naar buiten. We kijken terug én vooruit. We zijn alert op maatschappelijke ontwikkelingen en anticiperen daar zo goed mogelijk op. We willen onze leerlingen immers optimaal voorbereiden om straks als zelfstandige, verantwoordelijke en gelukkige burgers hun plek te vinden in de maatschappij. Een maatschappij die zich kenmerkt door ruimte voor en acceptatie van verschillen, verdraagzaamheid, kansengelijkheid, zorg en verantwoordelijkheid voor elkaar!

3. Definiëring onderwijskwaliteit

Onderwijskwaliteit omvat alles wat binnen ons bereik ligt en wat wij binnen Panta Rhei doen om bij te dragen aan de ontwikkeling van kinderen tot zelfbewuste, sociale mensen die hun talenten optimaal weten te benutten. Daarbij wordt gehandeld vanuit de doeldomeinen kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming.

In de kern gaat het hierbij om het realiseren van een kwaliteitscultuur, gebaseerd op de missie zoals beschreven in ons Koersplan 2022-2026: het bieden van uitstekend onderwijs op uitstekende scholen. Dit vraagt een attitude (houding en gedrag) die enerzijds aansluit bij de leerbehoefte van onze leerlingen en anderzijds bij de ambities die wij hebben. Bovendien zijn de antwoorden op de volgende vragen relevant:

- Waartoe leren onze leerlingen?
- Wat moeten onze leerlingen dan leren?
- Hoe leren onze leerlingen?
- Wat moeten wij dan leren?
- Hoe moeten wij leren?

Onderwijskwaliteit moet voor ons zichtbaar/meetbaar zijn in de volgende aspecten:

- ✓ de onderwijsresultaten in de doeldomeinen kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming;
- ✓ het onderwijsproces: doelmatig, beredeneerd;
- ✓ het schoolklimaat: (sociale) veiligheid, educatief partnerschap;
- ✓ het kwaliteitsmanagement en de ambities: faciliteiten, personeelsbeleid, bestuurlijk handelen, doorgaande lijn in de organisatie;
- ✓ het financieel beheer: beschikbaarheid en doelmatige besteding van financiële middelen.

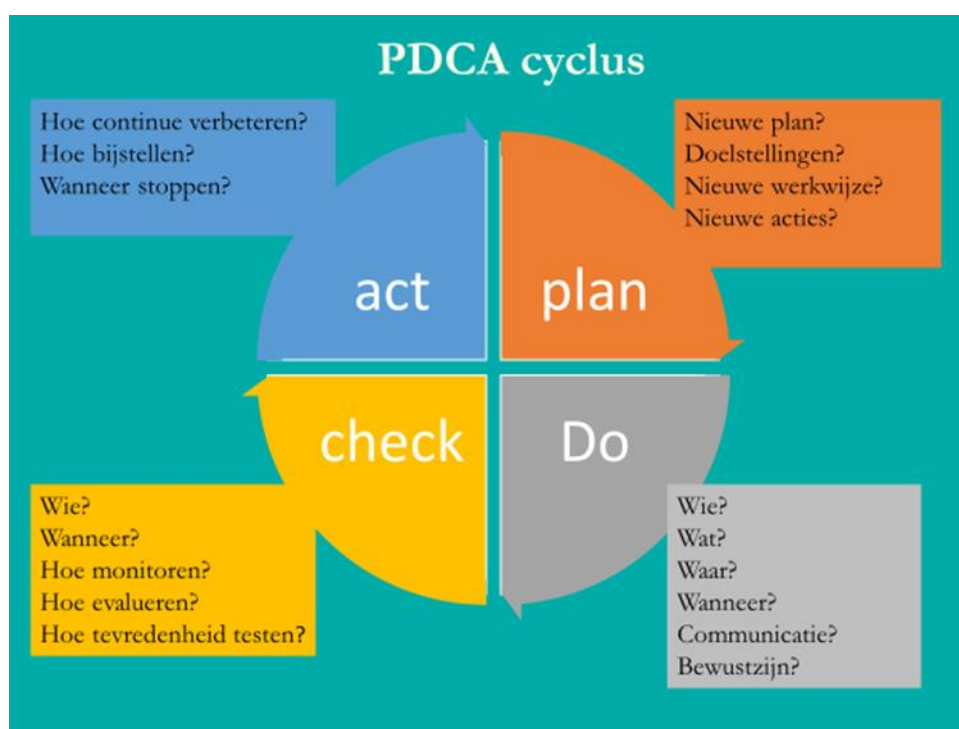
Kwaliteit is niet uitsluitend af te meten aan (hoge) cijfers en/of percentages. Er zijn immers kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen die elk een eigen gewenst resultaat kennen. Dat kan een cijfer of percentage zijn, maar ook bijvoorbeeld verandering in gedrag. In alle gevallen gaat het om het gesprek naar aanleiding van de behaalde resultaten.

4. Cyclisch werken aan kwaliteit: de PDCA-cyclus

Wanneer het gaat om het realiseren van een kwaliteitscultuur in de organisatie, gaat het om zichtbaar gedrag. Gedrag dat laat zien dat er cyclisch en systematisch aan kwaliteit wordt gewerkt. Op deze wijze realiseren wij continue verbetering waarbij we regelmatig de volgende vijf vragen stellen:

1. Doen we de goede dingen? (definitie)
2. Doen we die dingen ook goed? (bepaling)
3. Hoe weten we dat? (verantwoording)
4. Vinden anderen dat ook? (externe legitimering)
5. Wat doen we met die wetenschap? (consolidering of verbetering)

Deze vragen komen samen in het door ons gehanteerde PDCA-model:



Plan: omschrijven van de huidige situatie, ontwikkelen van beleid, stellen van doelen en plannen van activiteiten om gewenste resultaten te bereiken.

Do: verbetertheorie uitproberen, uitvoeren van plannen en activiteiten.

Check: meten, resultaten bestuderen en nagaan of de afgesproken doelen zijn bereikt.

Act: analyse van de meetgegevens, rapporteren van bevindingen in relatie tot gestelde doelen. Vervolgens bijstellen en nieuw actieplan maken of borgen en consolideren.

Het PDCA-model wordt zowel op bovenschools niveau (jaarplan bestuur, afgeleid van het koersplan) als op schoolniveau (jaarplan afgeleid van het schoolplan) gehanteerd.

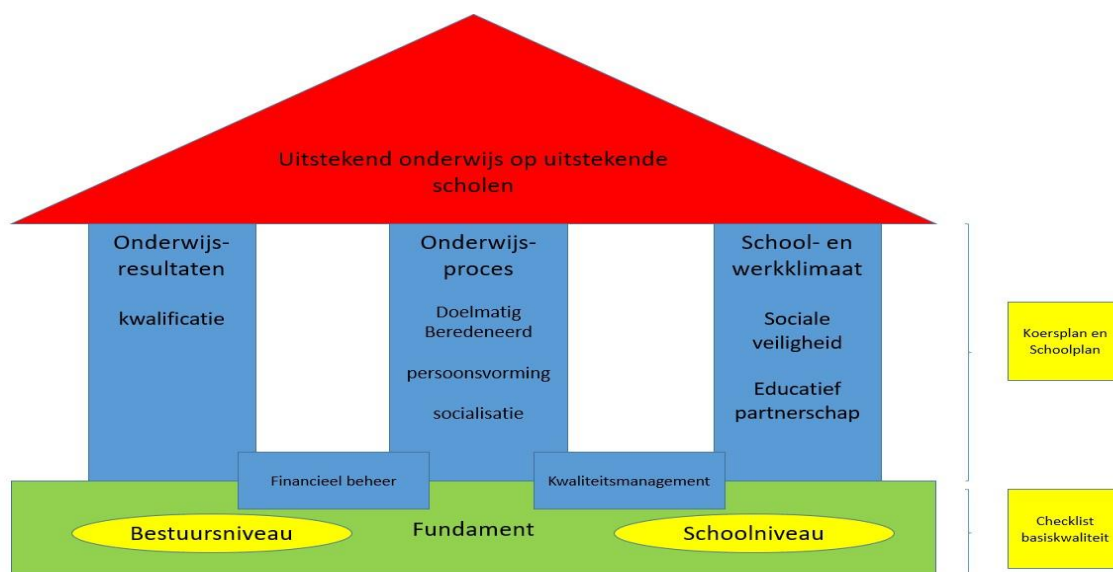
5. Het kwaliteitsmodel van Panta Rhei

Binnen Panta Rhei hanteren wij een kwaliteitsmodel voor de onderwijskwaliteit. In dit model zijn de in [hoofdstuk 2](#) genoemde aspecten van onderwijskwaliteit opgenomen zoals die door ons gehanteerd worden.

Wanneer wij spreken over onderwijskwaliteit dan onderscheiden wij twee niveaus. Deze niveaus dragen samen bij aan de realisatie van ‘uitstekend onderwijs op uitstekende scholen’:

1. **een fundament (paragraaf 5.1):** zaken van administratieve en wet-/regelgevende aard die aan de basis liggen van uitstekend onderwijs op uitstekende scholen. Deze zijn bijvoorbeeld terug te vinden in de wet op het primair onderwijs (bijvoorbeeld: het ononderbroken ontwikkelingsproces, de verplichte vak- en vormingsgebieden, bevoegd personeel) en het toetsingskader van de Inspectie van het Onderwijs (de kwaliteitsgebieden *onderwijsproces*, *veiligheid en schoolklimaat*, *onderwijsresultaten sturen*, *kwaliteitszorg en ambitie*, met de bijbehorende standaarden). In de *Checklists Basiskwaliteit* (zie [bijlagen](#)) zijn de administratieve verplichtingen opgenomen. Jaarlijks worden de lijsten geactualiseerd, zij dienen als hulpmiddel voor scholen en bestuursbureau.
2. **de pijlers (paragraaf 5.2):** dat wat Panta Rhei haar leerlingen bovenop de basiskwaliteit – i.c. de kwaliteitsgebieden en standaarden van de Inspectie – biedt. Deze pijlers zijn bijvoorbeeld terug te vinden in c.q. afgeleid van de missie, visie, kernwaarden, strategische thema's en geformuleerde ambities in het koersplan op stichtingsniveau en in de schoolplannen van de scholen. Deze zijn tot stand gekomen op basis van input van diverse betrokkenen bij de stichting.

Het geheel kunnen we visualiseren in de volgende afbeelding:



5.1 Het fundament

In het fundament voor de onderwijskwaliteit zijn de kwaliteitsgebieden en standaarden van de Inspectie van het Onderwijs opgenomen op bestuurs- en schoolniveau.

KWALITEITSGEBIEDEN EN STANDAARDEN BESTUURSNIVEAU	
BKA BESTURING, KWALITEITSZORG EN AMBITIE	
BKA1	Visie, ambities en doelen
BKA2	Uitvoering en kwaliteitscultuur
BKA3	Evaluatie, verantwoording en dialoog

BKA1: Visie, ambities en doelen

- Het bestuur heeft een visie op goed onderwijs en op de besturing daarvan. De visie is concreet en passend vertaald naar ambities, doelen en daarmee samenhangend beleid. Deze vertaling maakt sturing mogelijk op de kwaliteit en resultaten van het onderwijs en de voorwaarden. Daartoe is een stelsel van kwaliteitszorg ingericht dat het bestuur in staat stelt de basiskwaliteit van het onderwijs te waarborgen.
- De doelen betreffen in ieder geval de naleving van de wettelijke eisen, waaronder de wettelijke vereisten voor het onderwijsaanbod, het onderwijsleerproces en de manier van toetsen. De visie, ambities en doelen omvatten uitwerkingen van eerdere evaluatieresultaten en resultaten van interne en externe dialoog.
- Het bestuur zorgt er met de betrokkenheid van de scholen voor dat de visie, ambities, doelen en het beleid sturend zijn voor de verbetering van het onderwijs aan leerlingen. Scholen formuleren op hun beurt doelen die aansluiten bij wat leerlingen nodig hebben met het oog op hun doorgaande onderwijsloopbaan.
- Het bestuur richt de voorwaarden in om de doelen te bereiken, waaronder de inzet en het beheer van de (financiële) middelen voor het waarborgen van de kwaliteit van het onderwijsproces, het schoolklimaat en de resultaten. Het bestuur heeft daartoe een meerjarenbegroting waarin de relatie met het beleid en de doelen duidelijk zijn toegelicht. Er is voor de sturing op (financiële) kwaliteit een functionerende verantwoordelijkheidsverdeling tussen de interne toezichthouder, het bestuur en de scholen afgesproken, op basis van de geldende wet- en regelgeving.

BKA2: Uitvoering en kwaliteitscultuur

- Het bestuur geeft als onderdeel van zijn stelsel van kwaliteitszorg met de scholen effectief uitvoering aan de visie en de doelen voor onderwijskwaliteit. Aan de transparante, integere kwaliteitscultuur is zichtbaar dat deze bijdraagt aan de gestelde doelen.
- Het bestuur bevordert een op samenwerken, leren en verbeteren gerichte kwaliteitscultuur, zodat de doelen en ambities gerealiseerd kunnen worden. Het bestuur zorgt ervoor dat het onderwijskundig leiderschap op alle niveaus herkenbaar verankerd is in de organisatie. Ook bevordert het bestuur dat de schoolleiding en teams gezamenlijk werken aan hun professionaliteit in relatie tot de bekwaamheidseisen en aan een verbetercultuur.
- Binnen de kwaliteitscultuur geeft het bestuur uitvoering aan kwaliteitszorg gericht op de kwaliteit van het onderwijs, de afspraken uit het ondersteuningsplan van het samenwerkingsverband passend onderwijs en de naleving van wettelijke voorschriften. Het bestuur bewaakt en bevordert dat de uitvoering in overeenstemming is met het beleid, zodat de doelen worden bereikt. Het bestuur houdt zicht op de uitvoering van het beleid en op de nagestreefde verbeteringen en stuurt daarop, zo nodig tussentijds bij.
- De beschikbare (financiële) middelen dragen bij aan de realisatie van de door het bestuur gestelde doelen en worden doelmatig en rechtmatig aangewend. Als onderdeel van zijn taak ziet de interne toezichthouder daarop toe. Het bestuur voorkomt evident ondoelmatige aanwending van beschikbare (financiële) middelen. Daarnaast stuurt het bestuur op effectief financieel beheer, zodat de continuïteit van het onderwijs gewaarborgd is en bekostiging rechtmatig verkregen wordt.
- Het intern toezicht geeft voorts onafhankelijk en deugdelijk invulling aan zijn taak en wordt daarin gefaciliteerd door het bestuur. Het bestuur zorgt voor goed functionerende medezeggenschap en opereert volgens een code Goed Bestuur of legt in het jaarverslag uit als het daar eventueel van afwijkt en waarom dat het geval is. Als laatste zorgt het bestuur voor een doeltreffende verwerking van interne en externe signalen en klachten.

BKA3: Evaluatie, verantwoording en dialoog

- Het bestuur evalueert en beoordeelt als onderdeel van zijn stelsel van kwaliteitszorg in hoeverre de ambities, de doelen en het beleid worden gerealiseerd. Bij de evaluatie en beoordeling van het beleid en de onderwijskwaliteit haalt het bestuur actief externe informatie op en gebruikt deze informatie bij de evaluatie en beoordeling. Op basis van de evaluatie reageert het bestuur tijdig op mogelijke kansen en bedreigingen, stelt wanneer nodig (verbeter)beleid op en treft passende maatregelen om de kwaliteit van het onderwijs op de scholen te borgen.

- Het bestuur legt verantwoording af door middel van accurate, actuele en openbaar toegankelijke informatie over de gerealiseerde kwaliteit. Het brengt minimaal jaarlijks verslag uit aan zijn in- en externe belanghebbenden over zijn doelen en de resultaten van de scholen. De verantwoording in het jaarverslag is betrouwbaar en (de inhoud van) het jaarverslag voldoet aan de wettelijke vereisten.
- Het bestuur verantwoordt zich daarbij tenminste over het onderwijsaanbod, het onderwijsleerproces, de manier van toetsen en het financieel beheer. De reflectie op de uitkomsten van de evaluatie geeft alle lagen van de organisatie, intern toezicht en medezeggenschap voldoende inzicht in de effectiviteit van de besturing en uitvoering. Het bestuur analyseert en beoordeelt de uitkomsten van de evaluatie en verantwoording. Vervolgens verwerkt het bestuur deze wanneer nodig in bijstelling van ambities, (verbeter)doelen en beleid of nieuwe ambities zodat de opbrengst van de dialoog bijdraagt aan ontwikkeling en verbetering van het onderwijs en de sturing daarop. Het bestuur organiseert ook de dialoog hierover met interne en externe belanghebbenden, waarbij in ieder geval personeel en de interne toezichthouder zijn betrokken. Het bestuur werkt bovendien actief samen met andere partijen aan doelen die het bestuurlijk belang overstijgen en de kernfuncties raken. Zo komt het bestuur de afspraken uit het ondersteuningsplan van het samenwerkingsverband passend onderwijs na en verantwoordt zich hierover.

KWALITEITSGEBIEDEN EN STANDAARDEN SCHOOLNIVEAU	
OP ONDERWIJSPROCES	
OP1	Aanbod
OP2	Zicht op ontwikkeling en begeleiding
OP3	Pedagogisch-didactisch handelen
OP4	Onderwijstijd
OP6	Afsluiting
VS VEILIGHEID EN SCHOOLKLIMAAT	
VS1	Veiligheid
VS2	Schoolklimaat
ONDERWIJSRESULTATEN	
OR1	Resultaten
OR2	Sociale en maatschappelijke competenties
STUREN, KWALITEITSZORG EN AMBITIE	
SKA1	Visie, ambitie en doelen
SKA2	Uitvoering en kwaliteitscultuur
SKA3	Evaluatie, verantwoording en dialoog

OP1: Aanbod

- De school bereidt de leerlingen voor op het vervolgonderwijs en de samenleving. Zij biedt een breed en op de kerndoelen gebaseerd aanbod dat ook de referentieniveaus taal en rekenen omvat. Het aanbod is afgestemd op de leerlingenpopulatie en sluit aan bij het (taal)niveau en de onderwijsbehoeften van de leerlingen. Het aanbod wordt waar nodig gedurende de schoolloopbaan verdiept en verbreed, zodanig dat leerlingen een ononderbroken ontwikkeling kunnen doorlopen. Het aanbod is doelgericht, samenhangend en herkenbaar. Bovendien heeft de school de leerinhouden evenwichtig en in samenhang over de leerjaren verdeeld.
- Het aanbod draagt bij aan het bijbrengen van respect voor en kennis van de basiswaarden van de democratische rechtsstaat en aan het ontwikkelen van de sociale en maatschappelijke competenties die leerlingen in staat stellen deel uit te maken en bij te dragen aan de pluriforme, democratische samenleving.

OP2: Zicht op ontwikkeling

- De school verzamelt vanaf binnenkomst systematisch informatie over de kennis en vaardigheden van leerlingen op alle voor het onderwijs belangrijke domeinen. Het verzamelen van (toets)informatie gebeurt systematisch en zorgvuldig en voor de kennisgebieden taal en rekenen/wiskunde met behulp van genormeerde toetsen. Voor het verzamelen en vastleggen van (toets)informatie gebruikt de school een leerling- en onderwijsvolgsysteem. De school vergelijkt de informatie met de verwachte

ontwikkeling van de leerling. Dit maakt het mogelijk om het onderwijs af te stemmen op de onderwijsbehoeften van zowel groepen als individuele leerlingen. Het stelt de school in staat zorg te dragen voor de ontwikkeling en begeleiding van de leerling. De school waarborgt daarmee voor leerlingen de ononderbroken ontwikkeling en voortgang daarin en heeft daarbij oog voor de bevordering van gelijke kansen. De school informeert ouders regelmatig over de ontwikkeling en vorderingen van het kind.

- Wanneer individuele of groepen leerlingen niet genoeg lijken te profiteren van het onderwijs analyseert de school waar de ontwikkeling stagneert en wat mogelijke verklaringen hiervoor zijn. Vervolgens bepaalt zij wat er nodig is om op eventuele achterstanden of voorsprongen in de ontwikkeling van leerlingen in te spelen. De school biedt de begeleiding vervolgens gestructureerd aan. Waar nodig betreft de school het samenwerkingsverband, de gemeente en/of zorginstanties bij de begeleiding van leerlingen. De leerlingen krijgen daarmee de begeleiding die zij nodig hebben om het onderwijsprogramma beter te kunnen doorlopen. De school besteedt op een herkenbare en structurele manier aandacht aan het bestrijden van (taal)achterstanden.
- De school heeft in het ondersteuningsprofiel vastgelegd wat zij onder extra ondersteuning verstaat en welke voorzieningen de school kan bieden. Voor de leerlingen die deze extra ondersteuning nodig hebben, legt de school in het ontwikkelingsperspectief vast hoe zij het onderwijs afstemt op de behoefte van de leerling en registreert het ontwikkelingsperspectief in RDO. De school voert de geplande ondersteuning uit. De inhoud en uitvoering van dit plan wordt minimaal eenmaal per schooljaar met de ouders geëvalueerd. De school vervult de zorgplicht passend onderwijs. Wanneer de school de extra ondersteuning voor een leerling niet kan bieden, zoekt de school in samenwerking met ouders en zo nodig het samenwerkingsverband een passende onderwijsplek.

OP3: Pedagogisch-didactisch handelen

- De pedagogisch-didactische visie van de school is zichtbaar in het dagelijks handelen van de leraren.
- De leraren plannen en structureren hun handelen met behulp van informatie die zij over leerlingen hebben. Zij maken pedagogische en didactische keuzes en stemmen daarbij het niveau van hun onderwijs af op het beoogde eindniveau van de leerlingen. De leerstof omvat kennis, vaardigheden en attitudes en wordt in een logische opbouw aangeboden.
- De leraren creëren een pedagogisch en didactisch passend en stimulerend leerklimaat, waardoor leerlingen actief en betrokken zijn. Met geschikte opdrachten en heldere uitleg structureren de leraren het onderwijsaanbod zo dat de leerlingen zich het leerstofaanbod eigen kunnen maken. Leraren hebben hoge verwachtingen van leerlingen en geven leerlingen feedback op hun leerproces.
- De leraren stemmen de instructies, begeleiding, opdrachten en onderwijstijd doelgericht af op de onderwijsbehoeften van groepen en individuele leerlingen, inclusief op de sociale en maatschappelijke competenties. De afstemming is zowel gericht op (pedagogische) ondersteuning als op uitdaging, afhankelijk van de onderwijsbehoeften van leerlingen.

OP4: Onderwijstijd

- De school biedt een programma aan dat voldoet aan de wettelijk verplichte onderwijstijd. De school stelt vast welke activiteiten onder de onderwijstijd vallen. De school plant de onderwijsactiviteiten weloverwogen over het schooljaar en deze worden uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van bevoegde leraren.
- De school verdeelt de tijd zo over de vakken dat leerlingen in staat zijn het verplichte onderwijsprogramma tot zich te nemen. De school heeft beleid op ongeoorloofd verzuim en voortijdig schoolverlaten van leerlingen tegen te gaan, zodat ook op leerlingniveau gestreefd wordt de onderwijstijd te behalen.
- De school maakt, zo nodig, volgens de wettelijke voorschriften gebruik van de mogelijkheden om, in het belang van de individuele leerling, af te wijken van de verplichte onderwijstijd en/of van de mogelijkheid om een leerling een deel van de onderwijstijd door te laten brengen op een andere school.

OP6: Afsluiting

- De school zorgt ervoor dat alle leerlingen goed worden voorbereid op de overgang naar het voortgezet onderwijs.

- Alle leerlingen krijgen een passend advies voor het vervolgonderwijs. De school hanteert hierbij een zorgvuldige procedure, waaruit blijkt dat zij ernaar streeft leerlingen gelijke kansen te bieden. Alle leerlingen in leerjaar 8 (behoudens wettelijke uitzonderingen) maken een eindtoets. De leraren nemen de toets conform de voorschriften af. Wanneer de uitslag van de eindtoets een hoger schooladvies suggereert dan het gegeven advies, neemt de school het advies in heroverweging. Als hierbij wordt afgeweken van de uitslag van de toets wordt dit gemotiveerd aan de ouders.
- De school informeert de ouders daarnaast over de vorderingen van de leerling en over de informatie over de leerling die aan de ontvangende school wordt verstrekt.

VS1: Veiligheid

- De school zorgt voor de sociale, fysieke en psychische veiligheid van de leerlingen op school gedurende de schooldag. Een school is veilig als de sociale, fysieke en psychische veiligheid van leerlingen niet door handelingen van anderen wordt aangetast. Dit blijkt onder andere uit de beleving van de veiligheid en het welbevinden van de leerlingen op school. De school monitort dit tenminste jaarlijks met een gestandaardiseerd instrument.
- De school heeft een veiligheidsbeleid beschreven dat bestaat uit een samenhangende set van maatregelen. Het beleid is gericht op het voorkomen, afhandelen, registreren en evalueren van incidenten, en de school voert dat beleid ook uit. Als de uitkomsten van de monitoring daartoe aanleiding geven, treft de school maatregelen om de situatie te verbeteren. De school voorkomt zoveel als mogelijk (digitaal)pesten, agressie en geweld in elke vorm en treedt zo nodig snel en adequaat op. Dat geldt ook bij uitingen die strijdig zijn met basiswaarden van de democratische rechtsstaat, zoals discriminatie en onverdraagzaamheid. De school heeft een persoon aangesteld die voor ouders en leerlingen het aanspreekpunt is in geval van pesten en die het beleid tegen pesten coördineert.
- De school hanteert de meldcode Huiselijk geweld en kindermishandeling. Daarnaast komt de school de verplichtingen na rond het melden, overleggen en aangifte doen van zedenmisdrijven.

VS2: Schoolklimaat

- De school bereidt de leerlingen voor op het leven in de maatschappij. Zij creëert daarvoor een oefenplaats die leerlingen ondersteunt bij het ontwikkelen van sociale en maatschappelijke competenties. In de school doen leerlingen ervaring op met de omgang met de basiswaarden van de democratische rechtsstaat en de pluriforme samenleving. Het bestuur ziet erop toe dat de school zorg draagt voor een schoolklimaat dat in overeenstemming is met de basiswaarden van de democratische rechtsstaat en bijdraagt aan de bevordering daarvan. Het personeel van de school is in zijn gedrag een voorbeeld voor de leerlingen: personeelsleden leven de basiswaarden zichtbaar na.
- De school stemt aanbod en aanpak af op de leerlingenpopulatie van de school en de leefwereld van de leerlingen. Ook signaleert en corrigeert de school uitingen van leerlingen die met de basiswaarden in strijd zijn.

OR1: Resultaten

- De cognitieve eindresultaten liggen op het niveau dat op grond van de kenmerken van de leerlingenpopulatie mag worden verwacht. Dit betekent dat de eindresultaten op de kernvakken Nederlandse taal en rekenen/wiskunde voldoen aan de gestelde norm.

OR2: Sociale en maatschappelijke competenties

- De school heeft een goed beeld van de kenmerken van haar leerlingenpopulatie en heeft ambitieuze verwachtingen over het niveau dat de leerlingen voor de sociale en maatschappelijke competenties kunnen bereiken. Ze neemt de aansluiting op het vervolgonderwijs en de maatschappij als uitgangspunt voor de competenties voor leerlingen.
- De school onderbouwt welke resultaten ze op dit gebied wil bereiken. De school brengt de resultaten op een betrouwbare en inzichtelijke manier in kaart. De school spant zich zichtbaar in om ervoor te zorgen dat leerlingen die de school verlaten daaraan voldoen. Daarmee laat de school zien dat zij haar doelstellingen voor deze competenties behaald heeft.

SKA1: Visie, ambities en doelen

- De school heeft, als onderdeel van het stelsel van kwaliteitszorg, een gedragen visie, ambities en doelen gericht op goed onderwijs die ervoor zorgen dat leerlingen een ononderbroken ontwikkeling kunnen doorlopen. De schoolleiding vertaalt haar visie, ambities en doelen in onderwijskundig beleid en stuurt daarop om de beoogde resultaten te behalen. De schoolleiding beschrijft op welke manier ze zorgt voor het realiseren, borgen en verbeteren van de onderwijskwaliteit en hoe ze de naleving van de wettelijke eisen realiseert.
- De schoolleiding sluit met haar visie, ambities en doelen aan op die van haar bestuur en op de kenmerken van de leerlingenpopulatie van de school. Dit doet zij onder meer door aan te geven hoe ze rekening houdt met (taal)achterstanden, de wettelijke opdracht tot bevordering van burgerschap en specifieke leerbehoeften om bij te dragen aan gelijke kansen voor alle leerlingen. Resultaten van eerdere evaluaties, interne en externe dialoog zijn zichtbaar in de doelen voor het onderwijskundig beleid.
- De schoolleiding richt de voorwaarden in om de onderwijskundige ambities en doelen te bereiken, waaronder het personeelsbeleid en de organisatie van het onderwijs. Daarbij is de interne verantwoordelijkheidsverdeling duidelijk.

SKA2: Uitvoering en kwaliteitscultuur

- De school realiseert de doelen voor goed onderwijs, die voortkomen uit haar visie en ambities. De schoolleiding zorgt daartoe voor een professionele en veilige leer- en verbetercultuur in de school. Binnen deze kwaliteitscultuur geven schoolleiding en het (bevoegd) onderwijspersoneel samen uitvoering aan het stelsel van kwaliteitszorg, zodat de school als geheel gericht werkt aan het bereiken van de onderwijskundige doelen. Waar nodig stuurt de schoolleiding tussentijds bij.
- De schoolleiding zorgt ervoor dat de deskundigheidsbevordering van het personeel binnen de gestelde doelen gestalte krijgt. Leraren (teams) oefenen daarbij de eigen verantwoordelijkheid bij het inrichten van het onderwijs uit.
- De schoolleiding toont in haar sturing onderwijskundig leiderschap en zorgt voor een gerichte inzet van middelen om gestelde doelen te realiseren. De school geeft uitvoering aan het schoolondersteuningsprofiel. Zij werkt samen met andere scholen, het samenwerkingsverband en andere organisaties, zodat geen leerling tussen wal en schip valt.

SKA3: Evaluatie, verantwoording en dialoog

- De schoolleiding monitort, evalueert, analyseert en beoordeelt als onderdeel van het stelsel van kwaliteitszorg in hoeverre de doelen en het beleid worden gerealiseerd en informeert het bestuur daarover. Zij haalt intern en extern actief informatie op om zicht te krijgen op de uitvoering, de resultaten van het onderwijs voor de leerlingen en mogelijke kansen en bedreigingen voor de verdere ontwikkeling van het onderwijs.
- Voor een goede overdracht en om zicht te houden op het vervolgsucces van haar leerlingen, onderhoudt de school contact met de scholen/instellingen waar deze naartoe uitstromen. De schoolleiding organiseert tegenspraak. Daarvoor gaat zij actief een dialoog aan met in ieder geval ouders, personeel, de (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraad en, wanneer van toepassing, leerlingen, gemeente en/of (regionale) werkgevers. De school informeert belanghebbenden minimaal jaarlijks op toegankelijke manier over haar doelen en werkwijze, en over de resultaten die zij heeft behaald.
- De schoolleiding analyseert en beoordeelt de uitkomsten van de evaluatie en verwerkt deze wanneer nodig in het (verbeter)beleid, zodat dit bijdraagt aan ontwikkeling en verbetering van het onderwijs. Daarnaast gebruikt de school de uitkomsten van de evaluatie om de sturing te verbeteren. Zij maakt daarbij duidelijk welk effect de inbreng van belanghebbenden heeft op het borgen en bijstellen van het schoolbeleid.

Naast bovenstaande behoren ook een aantal wettelijke (in de Wpo opgenomen) zaken op orde te zijn. Deze zijn opgenomen in de [Bijlagen](#).

5.2 De pijlers: de plus naar uitstekend onderwijs

In deze laag van het model zijn die kwaliteitsaspecten (kritische succesfactoren: voorwaarden om de missie te realiseren) opgenomen die, naast de basiskwaliteit van het fundament, bijdragen aan uitstekend onderwijs op uitstekende scholen. Dit zijn:

- de onderwijsresultaten,
- het onderwijsproces en
- het school-/werkklimaat.

Daarnaast zijn ook de voorwaardenscheppende kwaliteitsaspecten 'financieel beheer' en 'kwaliteitsmanagement en ambities' opgenomen.

PIJLER: Onderwijsresultaten

We onderscheiden de volgende kritische succesfactoren voor onderwijsresultaten:

- De toetsresultaten van individuele leerlingen laten zien dat het leerrendement gelijk is aan of hoger is dan de gestelde verwachtingen (op basis van de voorlopig uitstroomverwachting - gekoppeld aan de afname van een capaciteitenonderzoek - die in groep 6 is opgesteld).
- Er is aandacht voor de ontwikkeling van creatief denken: leerlingen worden gestimuleerd 'out of the box' te denken en met creatieve oplossingen te komen voor vraagstukken.
- Er is gerichte aandacht voor de leerling als deel van de (veranderende) maatschappij: betrokkenheid bij anderen en begrip voor anderen wordt gestimuleerd.
- De school neemt ieder schooljaar bij alle leerlingen van in ieder geval groep 6 een capaciteitentest (nu: NSCCT) af.
- Alle scholen analyseren jaarlijks de eindtoetsresultaten en verbinden conclusies en actiepunten aan deze analyses.
- Binnen Panta Rhei is actief beleid voor kansengelijkheid: scholen hebben zicht op de wijze waarop zij aan kansengelijkheid kunnen bijdragen en dit is zichtbaar in de analyse van cohorten van de school-verlaters.
- De school maakt gebruik van een genormeerd instrument om de sociaal-emotionele ontwikkeling van leerlingen in beeld te krijgen.
- Uit de jaarlijkse overzichten van de schooladviezen en de plaatsing van onze oud-leerlingen na drie jaar uitstroom, blijkt dat het percentage 'op niveau' zo groot mogelijk is. Afwijking is reden tot nader onderzoek.
- In iedere school vindt periodiek zelfevaluatie plaats waarbij gebruik wordt gemaakt van audits.
- De school kan per jaargroep en per individuele leerling, bij zowel de M- als de E-toetsen, inzichtelijk maken welke leerwinst er in het afgelopen jaar behaald is binnen de vakgebieden BL, TL, RW en SP en kan deze leerwinst verklaren. Leerwinst wordt hierbij gedefinieerd als: welke vaardigheidsgroei de jaargroep en leerling heeft doorgemaakt en hoe deze zich verhoudt tot de gewenste groei in de betreffende periode. De vaardigheidsgroei wordt afgezet tegen het landelijks gemiddelde, de school-wegingsgroep en de eigen ambities.
- De school geeft in de analyse van de resultaten van haar leerlingen blijk van het feit dat zij inzicht heeft in de leerbehoefte van haar leerlingenpopulatie en de bevorderende en belemmerende factoren binnen het geboden onderwijs en de schoolorganisatie.
- Door op leerlingniveau de uitkomsten van de NSCCT, M- en E-toetsen, overige relevante toetsen en de leerresultaten van de eindtoets in groep 8 met elkaar te vergelijken, weet de school of bij deze groep optimale leerwinst gerealiseerd is.

PIJLER: Onderwijsproces

We onderscheiden de volgende kritische succesfactoren voor het onderwijsproces:

- Scholen bieden hun leerlingen een beredeneerd aanbod: leerstof gericht op hetgeen de leerling moet beheersen om optimale kansen in het voortgezet onderwijs te hebben.
- Het pedagogisch en didactisch handelen van leraren stelt leerlingen in staat om te leren en zich te ontwikkelen in brede zin.

- Onze scholen houden rekening met verschillen tussen geslacht, sociaaleconomische achtergrond en migratieachtergrond, zodat deze factoren niet langer bijdragen aan ongelijkheid in de kans op succes in het latere leven.
- In elke school worden leerlingen betrokken bij hun eigen leerproces waardoor de zelfverantwoordelijkheid toeneemt.
- Burgerschapsvorming is uitgewerkt in concrete doelen en zijn door scholen vertaald in een samenhangend onderwijsaanbod, passend bij de eigen schoolsituatie.
- Er is zichtbaar sprake van een goede aansluiting tussen datgene wat aangeboden is in onze scholen (leerstof, werkvormen, extra ondersteuning en/of leerlingbegeleiding) en de werkwijze van scholen voor voortgezet onderwijs waar onze leerlingen naartoe gaan.
- Op elke school is het een terugkerend onderdeel van het gesprek tussen bestuur en directie om te kijken hoever een school staat om het predicaat 'goed' bij de Inspectie van het Onderwijs aan te vragen.
- De school heeft zowel op leerling-, groeps- als schoolniveau ambitieuze doelen gesteld. Ook voor leerlingen in de opvanggroepen en excellente leerlingen zijn ambitieuze doelen gesteld.
- Zowel op school-, als bovenschools niveau is een aanbod voor leerlingen met een ontwikkelingsvoorsprong. Plusklassen en de samenwerking met het Gymnasium Novum ('groep 9') zijn hier voorbeelden van.
- De school volgt de ontwikkeling van de leerlingen en biedt waar nodig passende ondersteuning.

PIJLER: School- en werkklimaat

We onderscheiden de volgende kritische succesfactoren voor het school- en werkklimaat:

- Uit periodieke peiling onder leerlingen blijkt dat zij ruimte ervaren om zelf hun leerproces in te richten.
- In elke school worden leerlingen betrokken bij hun eigen leerproces door aan het begin van het schooljaar de doelen voor de komende periode te bespreken en deze tijdens het schooljaar te evalueren en zo nodig bij te stellen.
- De school heeft eigen ambities geformuleerd ten aanzien van het ontwikkelen van talenten van leerlingen en de brede ontwikkeling van leerlingen en werkt hier doelgericht aan.
- Uit de veiligheidsmonitor onder leerlingen blijkt dat sprake is van een veilig schoolklimaat; eventuele verbeterpunten worden opgepakt.
- Alle scholen hebben beschreven hoe zij het ouderbeleid vormgeven.
- Iedere school investeert in het opbouwen en onderhouden van een relatie met ouders.
- Periodieke peiling onder ouders laat zien dat ouders de communicatie tussen school en ouders en de ouderparticipatie waarderen.
- De school heeft eigen ambities geformuleerd op het gebied van ouderbetrokkenheid/educatief partnerschap.
- De visie op duurzaamheid wordt uitgedragen in voorbeeldgedrag.
- Periodieke peiling onder leraren laat zien dat leraren de communicatie en samenwerking met ouders waarderen.
- Uit de formele gesprekken tussen schoolleiding en leraren blijkt dat leraren zichtbaarder eigenaar zijn van hun professionele ontwikkeling en daartoe de ruimte en de middelen krijgen.
- Er zijn voldoende opleidingsmogelijkheden voor personeelsleden in elke fase van hun loopbaan.
- Er is een ruim aanbod voor personeel op het gebied van duurzame inzetbaarheid.
- De directie heeft een systeem ingericht waarmee de kwaliteit van de leraar (pedagogisch en didactisch handelen) gemonitord en bevorderd wordt met als doel de leraar optimaal te laten bijdragen aan de brede ontwikkeling van de leerlingen van zijn of haar groep.
- in ieder geval eens in de vier jaar wordt bij het personeel het welbevinden en de beleving van de fysieke en sociale veiligheid gemeten (middels de RI&E).
- Vanaf 2022 zijn meerdere scholen 'opleidingsschool', wat inhoudt dat zij studenten vanaf het eerste studiejaar stageplaatsen aanbieden en intensief begeleiden. Daartoe wordt samengewerkt met de Hogeschool InHolland en de Hogeschool Leiden middels de samenwerkingsovereenkomst 'Opleiden in school'. Het streven is dat alle scholen in 2030 opleidingsschool zijn.

- Studenten geven aan de school als een prettige en goede stageschool te ervaren en waarderen de begeleiding van de mentoren als adequaat zijnde.
- Jaarlijks maken meerdere vierdejaars studenten gebruik van een betaalde LIO-stage en worden desgewenst aansluitend benoemd in een dienstverband.
- Startende leraren en zij-instromers worden zowel op bovenschools als op schoolniveau adequaat begeleid en ingewerkt.

PIJLER: Financieel beheer

We onderscheiden de volgende kritische succesfactor voor het financieel beheer:

- De organisatie is solide, transparant, in control en financieel gezond.
- Er is een risicoanalyse, opgesteld door een externe organisatie met medewerking van vertegenwoordigers van de geledingen. De analyse wordt om de twee jaar geactualiseerd.
- De huisvestingslocatie is veilig en voldoet aan de wettelijke eisen.
- De leerlingenadministratie is op orde waardoor correcte gegevens met het ROD uitgewisseld kunnen worden en bekostiging plaatsvindt volgens de daadwerkelijke situatie op de school.
- De school hanteert een (meerjaren-)begroting die een duidelijke relatie heeft met de te realiseren (onderwijskundige) doelen.
- De MR wordt periodiek geïnformeerd over de stand van zaken m.b.t. de exploitatie van de school.

PIJLER: Kwaliteitsmanagement en ambities

We onderscheiden de volgende kritische succesfactoren voor het kwaliteitsmanagement en de ambities:

- Op bovenschools niveau is een compleet beeld van alle kennis, vaardigheden en kwaliteiten van onze medewerkers.
- Personeelsleden worden gestimuleerd om hun kwaliteiten op meerdere scholen in te zetten, ten behoeve van hun eigen groei en de gewenste ontwikkelingen in de scholen.
- Jaarlijks vinden meerdere themabijeenkomsten plaats over relevante ontwikkelingen met inspirerende sprekers.
- Alle scholen gebruiken een kwaliteitssysteem om zicht te hebben op de kwaliteit van het onderwijs, de professionele ontwikkeling van personeelsleden en de wijze waarop aan wettelijke verplichtingen voldaan wordt. Bij dit laatste kan de checklist, als bijlage opgenomen, een leidraad zijn.
- Op bovenschools niveau zijn specialisten werkzaam – waaronder orthopedagogen en onderwijspecialist passend onderwijs – ten dienste van het onderwijs in de scholen.
- Het expertisecentrum verricht een aantoonbare (makelaars)rol bij de professionaliseringsactiviteiten van medewerkers.
- Er zijn meerdere netwerken ingericht waarin innovaties en ambities verder uitgewerkt worden (pilots, projecten) en waar vanuit kennis gedeeld wordt met de organisatie.

5.3 Ambities uit het Koersplan 2022-2026

De ambities uit het Koersplan 2022-2026 maken onderdeel uit van de ‘plus’ naar uitstekend onderwijs. In het Koersplan 2022-2026 onderscheiden we vier strategische thema’s waar we in genoemde periode extra aandacht aan besteden. Bij elk thema zijn enkele ambities beschreven die elke school op eigen wijze uitwerkt, rekening houdend met de eigen schoolspecifieke omstandigheden. De thema’s en hun ambities zijn de volgende:

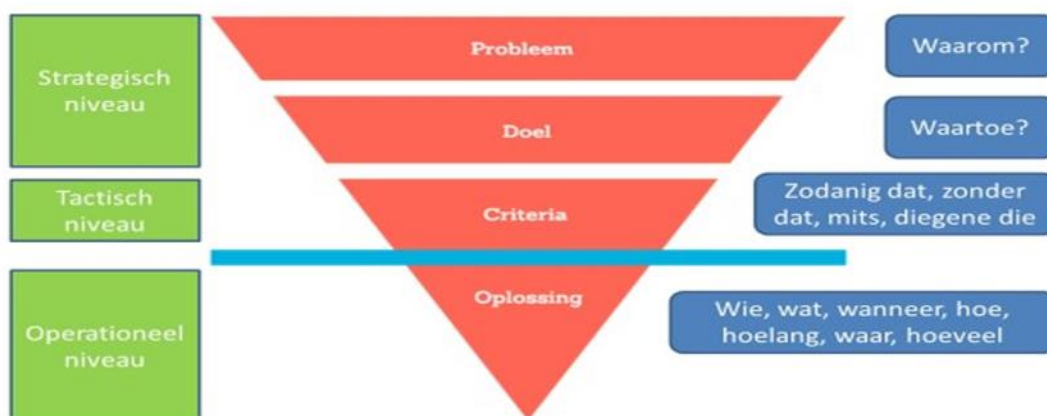
THEMA	AMBITIES
Kansengelijkheid	• We zijn ons bewust van de mogelijke gevolgen van kansen(on)gelijkheid en spannen ons als individu, maar ook als team, in om kansengelijkheid te bevorderen.

	• We zijn vaardig in het objectief benaderen van leerlingen en het werken vanuit hoge verwachtingen waardoor kansengelijkheid wordt bevorderd. • We geven iedere leerling een eerlijk, objectief en passend advies over de uitstroom(verwachting).
Een eigentijds curriculum	• We houden naast het wettelijk curriculum oog voor relevante ontwikkelingen in de samenleving en nemen deze mee in ons onderwijsaanbod. Daarbij bewaken we de balans tussen het verwerven van kennis en vaardigheden. • We ontwikkelen een bestuursbrede visie op burgerschapsvorming die uitgewerkt wordt in concrete doelen. Daarnaast vertalen de scholen dit naar een samenhangend onderwijsaanbod, passend bij hun school. • We stellen een visie op voor duurzaamheid die vervolgens op alle niveaus uitgedragen wordt in voorbeeldgedrag.
Voldoende én bekwaam personeel	• We dragen zorg voor een goede begeleiding van startende leraren, zij-instromers en het inwerken van nieuw personeel. • We geven prioriteit aan het intern opleiden en nascholen van personeel, waaronder ook zij-instromers en stagiairs. Er is een aantrekkelijk (na) scholingsaanbod voor medewerkers in iedere fase van hun loopbaan. • We maken afspraken met elkaar hoe een goede balans tussen werk en privé te realiseren en leggen deze vast in het werkverdelingsplan. We bieden ondersteuning door een ruim aanbod op het gebied van duurzame inzetbaarheid. •
Scholen werken samen met relevante partners	• We geven de driehoek kind-ouder-school expliciet vorm en zoeken daarbij naar mogelijkheden om het kind een centrale rol te laten spelen én om educatief partnerschap vorm te geven. • We werken intensief samen met peuterspeelzaal/ kinderopvang waarbij afstemming plaatsvindt in voorschoolse educatie, waardoor een soepele(r) overgang plaats kan vinden van peuterspeelzaal/ kinderopvang naar groep 1/2.

6. De grenzen van het sturen op kwaliteit

Het primair proces is de verantwoordelijkheid van de scholen. Het bestuur is eindverantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs op alle scholen en wordt hier zowel door de interne toezichthouder (rvt) als externe toezichthouder (Inspectie van het Onderwijs) op aangesproken. Het bestuur formuleert dan ook breed beleid met ruimte voor invulling van eigen beleid door de individuele scholen.

In deze filosofie past dat bij ervaren knelpunten het bestuur de verantwoordelijkheid voor de inrichting van het primair proces in eerste instantie bij de scholen laat. Wij werken daarbij volgens onderstaand managementmodel



Het bestuur beweegt zich op het niveau van probleem, doel en criteria: het strategisch en tactisch niveau. De oplossing kan vervolgens per school variëren en zal enkel aan de gestelde criteria worden getoetst. Het bestuur stuurt dus op resultaten (output als optimale ontwikkeling, kansrijk onderwijs, tevredenheid, imago) en niet op de wijze waarop de school het gewenste resultaat behaalt.

Wanneer de resultaten onder druk blijven staan en/of de resultaten van de landelijke eindtoets onder de (schoolwegings)norm zijn vindt opschaling van bestuurlijke betrokkenheid plaats. Dit is beschreven in de bijlagen bij dit document.

7. Tot slot

Kort samengevat vraagt het bieden van uitstekend onderwijs op uitstekende scholen van de organisatie het volgende:

- er wordt uitgegaan van de brede ontwikkeling van leerlingen: kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming;
- er is een duidelijke visie op deze doeldomeinen van het onderwijs;
- de visie is uitgewerkt in ambitieuze doelen, inzet van middelen en gewenste resultaten op het niveau van de organisatie, de school, de groep, de leerling;
- gewenste resultaten kunnen kwantitatief en/of kwalitatief zijn;
- monitoring, evaluatie, en desgewenst bijstelling van beleid vinden plaats;
- bij de evaluatie wordt de waardering van de omgeving betrokken;
- er wordt verantwoording afgelegd aan betrokkenen/belanghebbenden over de kwaliteit (resultaten) van het onderwijs;
- dit alles vraagt van alle personeelsleden op school- en bovenschools niveau een professionele houding waardoor binnen elk organisatieonderdeel sprake is van een professionele cultuur;
- binnen elk organisatieonderdeel heeft eenieder een belangrijke rol als cultuurdrager en rolmodel (*'bewust leren we wat we weten, onbewust leren we wie we zijn'*).

Bijlagen

Bijlage 1: Instrumenten onderwijskwaliteit

Met behulp van welke instrumenten en aan wie verantwoordt de bestuurder de onderwijskwaliteit?

Instrument	Ouders	Inspectie	RvT	(G)MR	VO	OCW	Gemeente
ESIS/ParnasSys Leerlingvolgsysteem	X	X	X	X	X		
Info DUO	X	X	X	X	X	X	X
Venters PO	X	X	X	X	X		
Overzichten M- en E-toetsen	X	X	X	X			
Managementgesprek directies		X	X	X			
M-gesprekken met scholen		X	X	X			
Toezichtkader Inspectie (vierjaarlijks)	X	X	X	X		X	
Bestuursrapportages	X	X	X	X			
Jaarverslag	X	X	X	X	X	X	X
Audit			X	X			
Jaarlijkse rapportage Zicht op kwaliteit	X	X	X	X			
Basisschooladviezen en trends	X		X	X	X		
Sociale veiligheid groep 6 t/m 8		X					
Analyse VO na 3 jaar		X	X		X		
NSCCT	X						
Eindtoets groep 8	X	X	X		X		
Voorlopige uitstroomverwachting vanaf groep 6	X						
Overzicht plaats in de groepen	X						X
Groepsbespreking		X					
Startgesprekken vanuit samenwerkingsverband		X					X
Opstellen en evalueren groepsplannen		X					
LOVS afname en school- en leerling-analyse	X	X					
Klassenbezoeken		X					
Interscholaire bezoeken		X					
Directieoverleg		X					
IB-overleg		X					
Teamvergadering/studiedagen		X					
Nascholing		X					
Werkverdelingsplan		X		X			
Expertisecentrum		X					
Opschaling bemoeienis bestuur		X	X				
Koersplan	X	X	X	X	X		X
Overleggen PO-VO		X			X		
Onderwijscommissie RvT		X	X				
Schoolplan	X	X		X			
Schooljaarplan	X	X		X			
Bovenschoolse werkgroepen		X					X
Kwaliteitsmanagementsysteem school	X	X		X			
NIO	X				X		

Bijlage 2: Opschaling bemoeienis bestuur t.a.v. onderwijskwaliteit

De scholen en het bestuur dragen verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het onderwijs. In het nieuwe toezichtkader van de Inspectie van het Onderwijs wordt de bestuurder op de kwaliteit van het onderwijs in alle scholen aangesproken als eindverantwoordelijke.

Binnen Panta Rhei hanteren we het subsidiariteitsbeginsel: de verantwoordelijkheden worden laag in de organisatie gelegd waar ze gedragen kunnen worden. Scholen zijn zelf integraal verantwoordelijk voor de wijze waarop ze de kwaliteit van het onderwijs organiseren en leggen daarover verantwoording af. Dit gebeurt tweemaal per jaar in het managementrapportagegesprek met de bestuurder. Naast de 'harde gegevens', waaronder de resultaten van het onderwijs, de exploitatie, ziekteverzuim e.d. worden ook 'zachte gegevens' uitgewisseld (de cultuur in de school, professionalisering e.d.).

De senior stafspecialist Onderwijs en Kwaliteit heeft jaarlijks, na verwerking van de resultaten van de M-toetsen, een gesprek met de directies (al dan niet in aanwezigheid van de intern begeleiders) waarin gesproken wordt over de onderwijsresultaten (harde gegevens), de analyses, zicht op ontwikkeling, sociale veiligheid, de kwaliteitscultuur en de plaatsing van oud-leerlingen in het derde jaar voortgezet onderwijs.

Wanneer het eindresultaat (groep 8) van een school onder de minimumnorm van de Inspectie van het Onderwijs – voor de desbetreffende school – ligt wordt de bemoeienis van het bestuur opgeschaald. Zie pagina 2 van dit document: *het college van bestuur van Panta Rhei heeft haar organisatie zo ingericht dat reeds in een vroeg stadium (early warning system) eventuele aandachtspunten inzichtelijk worden.*

Aangrijpingspunt voor de bemoeienis van het bestuur is de vraag: kan aangetoond worden dat leerlingen zich overeenkomstig hun aanleg ontwikkelen?

Eerste jaar resultaten eindtoets groep 8 onder de inspectienorm:

Inzet van de school:

- De school heeft voorafgaand aan de eindtoets een beeld van de te verwachte resultaten op groeps- en leerlingniveau, gebaseerd op het voorlopig uitstroomprofiel per leerling in groep 6, het capaciteitenonderzoek in groep 6, de vaardigheidsgroei van deze leerlingen t/m M-toets groep 8, de referentieniveaus per leerling en de interventies die op leerling- en groepsniveau gedaan zijn tussen het voorlopig uitstroomprofiel groep 6 en de resultaten van de eindtoets.
- De school heeft een beeld van de te verwachten resultaten van de huidige groepen 7 en 6, gebaseerd op het voorlopig uitstroomprofiel per leerling in groep 6, het capaciteitenonderzoek in groep 6, de vaardigheidsgroei van deze leerlingen op de M- en E-toetsen, de referentieniveaus per leerling en de interventies die op leerling- en groepsniveau gedaan zijn sinds het voorlopig uitstroomprofiel bekend is gemaakt.

Inzet van de senior stafspecialist Onderwijs en Kwaliteit:

- Na verwerking van de resultaten van de E- en M-toets vindt een gesprek plaats met de intern begeleider(s) en directie van de school. De resultaten worden besproken en de interventie die nodig is ('reparatie') om de resultaten van de komende eindtoets overeen te laten komen met de capaciteiten van de desbetreffende leerlingen.
- De stafspecialist is opdrachtgever bij het inschakelen van externe ondersteuning.
- De hoofdlijnen van de gesprekken worden door de stafspecialist besproken met de bestuurder in het regulier overleg tussen beiden.

Inzet van externe ondersteuning:

- Helder onderwijsadvies wordt ingeschakeld om de kwaliteit en opbrengsten van de school te analyseren. Van daaruit worden interventies voor de korte en lange termijn bepaald, gericht op het aanbieden van een doorgaande leerlijn waarbij 'reparatie' in de bovenbouw niet meer plotseling nodig is.
- Bij de analyse wordt naast de toetsresultaten ook gekeken naar het pedagogische klimaat binnen de school, de organisatie, het team, leerkrachtvaardigheden, de leerlingpopulatie, het onderwijsconcept en omgevingskenmerken.
- De analyse bestaat uit 4 stappen: 1. Analyse van de (tussen)opbrengsten. 2. Analyse van de ondersteuningsstructuur. 3. Analyse van het onderwijsaanbod en didactisch handelen. 4. Opstellen van een verbeterplan.
- Het verbeterplan is in ieder geval gericht op de groepen 6 en 7 met oog op de eindtoetsen in de komende twee jaar. Afhankelijk van de uitkomsten van de analyse kan het plan ook gericht zijn op:
 - de groepen 3 t/m 7 waarin de focus ligt op groei en ontwikkeling van leerlingen, leraren en leeropbrengsten;
 - het vergroten van de leerkrachtvaardigheden;
 - zicht op ontwikkeling: het analyseren en interpreteren van de toetsresultaten M- en E- door leraren en intern begeleider(s) om de juiste keuzes te maken voor de leerlingen wat betreft aanbod (doelen) en didactisch handelen (onder meer instructie) om leerlingen in de leerroute te houden of terug te krijgen die past bij hun aanleg.

Inzet van de bestuurder:

- In de managementgesprekken die tweemaal per jaar met elke directie plaats vinden wordt de stand van zaken betreffende de acties die ingezet zijn besproken.
- De bestuurder informeert de leden van de Onderwijscommissie van de RvT tijdens de reguliere bijeenkomsten van deze commissie.
- In de bestuursrapportage die elk kwartaal verschijnt wordt op hoofdlijnen informatie gegeven over de acties die ingezet zijn.
- Indien de middelen van de school niet toereikend zijn om de inzet van externe ondersteuning in te zetten stelt de bestuurder extra middelen beschikbaar.

Tweede opvolgende jaar resultaten eindtoets groep 8 onder de inspectienorm:**Inzet van de school:**

- Zie bij *eerste jaar onder de norm*.
- De directie van de school monitort de verbetertrajecten.
- De directie nodigt enkele collega's uit die ervaring hebben met verbetertrajecten en/of waar de onderwijsresultaten jaarlijks boven de norm zijn om een audit uit te voeren. Onderdeel van de audit zijn in ieder geval de indicatoren *Aanbod (OP1)*, *Zicht op ontwikkeling (OP2)* en *Didactisch handelen (OP3)* uit het toezichtkader van de Inspectie van het Onderwijs.
- De directie nodigt de inspecteur van het Onderwijs uit om hem/haar te informeren over de ontwikkeling, de stappen die in de afgelopen periode gezet zijn en in de komende periode gezet gaan worden en van de inspecteur te horen of eventueel andere acties in gang gezet moeten worden.

Inzet van de senior stafspecialist Onderwijs en Kwaliteit:

- Zie bij *eerste jaar onder de norm*.
- De stafspecialist monitort de opbrengsten van de interventies die ingezet zijn en de resultaten daarvan. De te verwachten opbrengsten, trendanalyses, de relatie met de NSCCT maken hier deel van uit.
- De stafspecialist is opdrachtgever bij het inschakelen van externe ondersteuning en kan een rol vervullen in het contact tussen de school en de inspecteur van het Onderwijs.
- Wanneer dit mogelijk is wordt de Vliegende Brigade van de PO-Raad benaderd met de vraag of wellicht nog andere acties nodig/wenselijk zijn.

Inzet van externe ondersteuning:

- Helder onderwijsadvies voert de acties uit naar aanleiding van de analyse (zie boven). Een deel van de acties – bijvoorbeeld het versterken van leerkrachtvaardigheden – is wellicht bij een andere externe organisatie belegd.
- Naast aandacht voor de resultaten van het onderwijs wordt aan de hand van de indicatoren van het toezichtkader van de Inspectie van het Onderwijs ook de stand van zaken betreffende sociale veiligheid, didactische vaardigheden en zicht op ontwikkeling in beeld gebracht.
- Wanneer actie op een of meer van deze aspecten nodig is dan voert de school deze uit. De school maakt in overleg met de stafspecialist de keuze welke externe ondersteuning ingeschakeld wordt.

Inzet van de bestuurder

- Zie bij *eerste jaar onder de norm*.
- De bestuurder heeft naast de managementrapportagegesprekken ook tussendoor overleg met de directie van de school om de ontwikkelingen te volgen en verslag uit te kunnen brengen aan de Raad van Toezicht.

Derde opvolgende jaar resultaten eindtoets groep 8 onder de inspectienorm:**Inzet van de school:**

- De school heeft een overzicht van de interventies die in de afgelopen drie jaar zijn ingezet en het 'verhaal' paraat waarom de resultaten zijn zoals ze zijn. Ook zijn de stappen gezet om op de indicatoren sociale veiligheid, didactisch handelen en zicht op ontwikkeling tenminste voldoende te scoren.

Inzet van de senior stafspecialist Onderwijs en Kwaliteit:

- Zie bij *eerste en tweede jaar onder de norm*.

Inzet van externe ondersteuning:

- De Inspecteur van het Onderwijs bezoekt de school en beoordeelt of aanvullende acties nodig zijn om te voorkomen dat het predicaat 'zeer zwakke school' gegeven wordt. Het predicaat is van toepassing wanneer de school naast een onvoldoende op de leerresultaten (drie opvolgende jaren onder de Inspectienorm) een onvoldoende krijgt op de indicator sociale veiligheid, en/of zicht op ontwikkeling, en/of didactisch handelen.
- Wanneer de school het predicaat 'zeer zwak' dreigt te ontvangen wordt de Vliegende Brigade van de PO-Raad ingeschakeld. Deze bestaat uit zeer ervaren adviseurs op het gebied van de begeleiding aan scholen die zeer zwak of onvoldoende scoren. De 'vliegeniers' richten zich in deze trajecten op die indicatoren van het onderwijsleerproces (een of meer) die door de inspectie als onvoldoende zijn beoordeeld. De exacte inrichting van de ondersteuning wordt bepaald in een gesprek tussen schoolbestuur, school, analist (indien van toepassing), de coördinator van de Vliegende Brigade en de projectleider van het project.

Inzet van de bestuurder:

- Zie bij *tweede jaar onder de norm*
- Indien het predicaat 'zeer zwak' gegeven wordt dient de bestuurder een aantal acties in gang te zetten, waaronder het informeren van de ouders van betrokken school, zorg te dragen voor de uitvoering van de herstelopdracht(en) die in het toezichtplan van de Inspectie staan en middelen aan te wenden om de school van een 'zeer zwak' naar 'onvoldoende' en vervolgens 'voldoende' te brengen.

Bijlage 3: Voorbeeld checklist scholen (fundament)

Checklist scholen			
Naam school:			datum:
Indicator	Criterium	Status	Opmerkingen:
Inspectie			
Internetschooldossier	In het internetschooldossier staat de meest recente schoolgids.		
Internetschooldossier	In het internetschooldossier staat het recente schoolplan. Daarin is het onderwijskundig beleid, het personeelsbeleid en het stelsel van kwaliteitszorg opgenomen.		
Internetschooldossier	In het internetschooldossier staat een recent veiligheidsplan van de school. Dit plan is niet ouder dan twee jaar.		
VVE	In het leerlingdossier is terug te vinden welke leerlingen de school binnengekomen zijn met een VVE-indicatie. Het aanbod voor deze groep leerlingen vormt een doorgaande lijn met het aanbod in de voorschoolse voorziening.		
Beoordeling	De school heeft minimaal een basisarrangement.		
Financiën			
Leerlinggewichten	In ESIS/ParnaSys staat van alle leerlingen het leerlinggewicht genoteerd. In de administratie is, van alle leerlingen met een leerlinggewicht hoger dan 0, de ingevulde en getekende ouderverklaring met bijlagen aanwezig.		
Communicatie			
Schoolgids	In de schoolgids staat vermeld welke resultaten de groepen 8 de afgelopen drie jaar hebben behaald en in welke context deze resultaten zijn behaald.		
Schoolgids	In de schoolgids staat vermeld op welke wijze vorm wordt gegeven aan de ondersteuning van het jonge kind.		
Schoolgids	In de schoolgids staat vermeld op welke wijze vorm wordt gegeven aan de ondersteuning van leerlingen die extra ondersteuning behoeven (er mag ook verwezen worden naar het ondersteuningsplan van de school).		
Schoolgids	In de schoolgids staat vermeld hoeveel lessen de leerlingen per bouw op jaarbasis maken en hoe de school een optimaal gebruik van de lestijd realiseert.		
Schoolgids	In de schoolgids staat het beleid omtrent sponsoring.		
Schoolgids	In de schoolgids staat vermeld dat de ouderbijdrage vrijwillig is. Leerlingen worden niet uitgesloten van deelname aan activiteiten als ouders de bijdrage niet betalen.		
Schoolgids	In de schoolgids staat een tekst over passend onderwijs. De contactgegevens van het samenwerkingsverband waar de school bij aangesloten is, zijn in de schoolgids opgenomen en ook de tekst m.b.t. het privacyreglement van het samenwerkingsverband in de schoolgids.		

Schoolgids	In de schoolgids staat op welke wijze invulling wordt gegeven aan de identiteit van de school.		
Schoolgids	In de schoolgids van de school informeert de school de ouders over de afname van de NSCCT in groep 6.		
Schoolgids	In de schoolgids is opgenomen op welke wijze de school vorm geeft aan kwalificatie, persoonsvorming en socialisatie (waar onder burgerschap en sociale integratie).		
Schoolgids	In de schoolgids is het organogram van PR opgenomen.		
Schoolgids	In de schoolgids is opgenomen welke activiteiten worden georganiseerd vanuit school en/of ouderraad.		
Website	Op de website van de school staat de klachtenregeling.		
Website	Op de website van de school staat een recent pestprotocol dat niet ouder is dan drie jaar.		
Website	Op de website van de school staat het ondersteuningsplan van de school. In dit plan is terug te vinden welke basis-ondersteuning de school kan leveren en wat het school-ondersteuningsprofiel (SOP) van de school is.		
Website	Op de website van de school staat de meest recente school-gids.		
Website	Op de website van de school staat de meldcode Huiselijk Geweld en Kindermishandeling.		
Website	De school heeft het schoolspecifieke aannamebeleid op de website staan en verwijst daarbij naar het PR-toelatings-beleid. In het school-specifieke aannamebeleid staat vermeld hoe een vooraanmelding een aanmelding wordt. Indien postcodebeleid gehanteerd wordt, wordt concreet omschreven waar de grenzen van het postcodegebied liggen.		
Schoolgids of website	In de schoolgids/op de website van de school is informatie over 'School en Echtscheiding' opgenomen.		
Schoolgids of website	In de schoolgids/op de website van de school staan de up-to-date contactgegevens van de externe vertrouwenspersoon en de klachtencommissie.		
Schoolgids of website	In de schoolgids/op de website is de tekst over de procedure overgang van de basisschool naar het voortgezet onderwijs opgenomen.		
Schoolgids of website	In de schoolgids/op de website zijn de richtlijnen m.b.t. verlof buiten de schoolvakanties opgenomen.		
Schoolgids of website	In de schoolgids/op de website is het beleid rond time out, schorsen en verwijderen opgenomen.		
Schoolgids of website	In de schoolgids/op de website staat de wijze waarop TSO en VSO/BSO/NSO geregeld is.		
Documenten			
Registratie	De school heeft een incidentenregistratie.		
Registratie	De school heeft een klachtenregistratie.		
Registratie	De school heeft een ongevallenregistratie voor leerlingen.		
Registratie	De school heeft een ongevallenregistratie voor personeels-leden.		
VOG	De directie handelt volgens de procedure VOG.		
ID	De school heeft van al haar werknemers een kopie geldig ID.		

Veiligheid	De huisvestingslocatie is veilig en voldoet aan de wettelijke eisen.		
ARBO en veiligheid	Tenminste eenmaal per 4 jaar wordt een RI&E en een plan van aanpak opgesteld. Het plan van aanpak wordt jaarlijks bijgesteld.		
ARBO en veiligheid	In het gebouw is ieder dag minimaal 1 bedrijfshulpverlener aanwezig.		
ARBO en veiligheid	Iedere school heeft een preventiemedewerker benoemd.		
Schoolklimaat			
Veiligheidsbeleving	Periodiek wordt bij het personeel het welbevinden en de beleving van de fysieke en sociale veiligheid gemeten.		
Bijdragen aan veilig klimaat	De school heeft een contactpersoon, een contactpersoon bij pesten en een aandachts-functionaris en rust deze mensen in middelen en tijd voldoende uit om hun taak goed te kunnen vervullen.		
Bijdragen aan veilig klimaat	Op de school wordt gewerkt met school- en groepsregels die bij alle betrokkenen bekend zijn.		
Onderwijsproces			
Doorgaande lijn	In het schoolplan staan de doelen voor het onderwijs en de opbouw van het aanbod. De leerinhouden zijn evenwichtig en in samenhang verdeeld over de leerjaren.		
Basisondersteuning	De school is in staat ondersteuning te bieden conform het door het samenwerkingsverband vastgestelde niveau van basis-ondersteuning.		
Schoolloopbaan			
Verzuim leerlingen	De school heeft een nauwgezette verzuimregistratie.		
Verzuim leerlingen	De school meldt ongeoorloofd verzuim altijd bij de leerplicht-ambtenaar.		
Verzuim leerlingen	De school meldt schorsen, verwijderen en thuiszittende leerlingen conform het beleid 'time out, schorsen en verwijderen'.		
Ononderbroken ontwikkelingsproces	Het gemiddeld aantal leerlingen dat de laatste twee schooljaren in groep 3 t/m 8 is blijven zitten, is minimaal.		
Ononderbroken ontwikkelingsproces	De school heeft beleid voor de doorstroming van groep 1 naar groep 2 en groep 2 naar 3.		
Ononderbroken ontwikkelingsproces	De school heeft beleid voor doubleren en versnellen in de groepen 3 t/m 8.		
Ondersteuningsstructuur			
Ondersteuningsniveaus	De school werkt volgens de indeling in ondersteunings-niveaus zoals afgesproken.		
Ondersteuningsniveaus	De school kan inzichtelijk maken hoe de leerlingen zich in de verschillende groepen verdelen over de ondersteunings-niveaus.		
Medisch handelen	De school werkt volgens het protocol medisch handelen en heeft haar organisatie zo ingericht dat het verstrekken van medicijnen en het uitvoeren van medische handelingen zorgvuldig plaatsvindt.		
po-vo			

Procedure schoolverlaters	De school heeft, door ouders voor gezien getekende, overzichten van de uitstroomverwachting van alle leerlingen uit groep 6.		
Procedure schoolverlaters	De school werkt bij leerlingen die in groep 6 minimaal één onderwijsniveau hoger scoren op de NSCCT dan op de uitstroomverwachting, volgens een plan van aanpak, in samenspraak met ouders en leerlingen tot stand gekomen.		
Procedure schoolverlaters	De school heeft in groep 7 een tweede uitstroom-verwachting op papier aan de ouders verstrekt.		
Procedure schoolverlaters	De school heeft in een persoonlijk gesprek het schooladvies aan de ouders (en indien gewenst de leerling) toegelicht.		
Procedure schoolverlaters	De school registreert op leerlingniveau de uitstroomverwachting in groep 6 en 7, het schooladvies in groep 8 (indien van toepassing daarnaast het bijgestelde advies) en de score/ het schooladvies op basis van de eindtoets.		
Gelijke onderwijskansen			
Geen ongelijkheid op basis van inkomen ouders	De school houdt zich aan de gemaakte afspraken rond deelname aan door externen georganiseerd aanbod onder schooltijd en draagt er zorg voor dat alle leerlingen onder schooltijd van eenzelfde aanbod gebruik kunnen maken.		
Geen ongelijkheid op basis van assertiviteit ouders	De school heroverweegt altijd het advies als het advies op de eindtoets hoger is in vergelijking met het gegeven advies. Wanneer de school zich kan vinden in het hogere advies van de eindtoets, wordt deze naar boven bijgesteld.		
Personeel			
Verzuim	De directie heeft zicht op het verzuim, oorzaken (werk-/ niet-werkgerelateerd) en de gemiddelde ziek-meldingsfrequentie en kan deze gegevens verklaren.		
Benoemen van personeel	Bij het benoemen van personeel wordt gewerkt volgens de procedure werving en selectie.		
Toekomstig personeel	De school biedt stageplaatsen aan opleidingsinstituten (Pabo) en heeft stagebeleid.		
Werkgeverschap	Er is binnen de school een structuur waarbinnen introductie, begeleiding en coaching geregeld is.		
Professionalisering	Directies registreren zich in het schoolleidersregister en houden deze registratie up-to-date door scholing en herregistratie.		
Professionalisering	De directie biedt ruimte voor intercollegiaal en interscholair leren.		
Privacy			
Privacybeleid	De directeur draagt er zorg voor dat er binnen de school gewerkt wordt volgens 'privacy- en ICT-gebruiksbeleid voor personeelsleden' en 'procedure melden beveiligings-incidenten en datalekken'.		

Bijlage 4: Voorbeeld checklist bestuursniveau (fundament)

Checklist bestuursniveau			
Stichting Panta Rhei			
Indicator	Criterium	Status	Opmerkingen:
Onderwijskwaliteit			
	Er is een verantwoordelijkheidsverdeling aangebracht tussen bestuur en scholen (subsidiariteitsbeginsel)		
	Het bestuur heeft zicht op de kwaliteit van de scholen en rapporteert hierover twee keer per jaar aan de Onderwijscommissie van de RvT.		
	Het bestuur heeft de oorzaken van eventueel tekortschietende kwaliteit geanalyseerd en voert waar nodig doelgericht verbeteringen door.		
Monitoring van onderwijskwaliteit			
	Het bestuur monitort jaarlijks de resultaten op de M-E- en Eindtoetsen en voert hierover gesprekken met de directeuren.		
	Het bestuur heeft jaarlijks managementgesprekken op de scholen en bevraagt de scholen zowel op de basiskwaliteit als op de ambities en bereikte doelen.		
	Het bestuur heeft vastgelegd met welke instrumenten zij de onderwijskwaliteit van haar scholen monitort.		
Documenten			
	Het bestuur heeft een actueel koersplan		
	De stichting heeft actuele statuten.		
	Het bestuur heeft een actueel managementstatuut.		
	De RvT werkt volgens een RvT-reglement dat jaarlijks beoordeeld wordt op actualiteit.		
	Het bestuur heeft op haar website een klokkenluidersregeling.		
	Het bestuur heeft op haar website het toelatingsbeleid voor haar scholen.		
	Het bestuur heeft op haar website een actueel beleidsplan voor schorsen en verwijderen.		
	Het bestuur beschikt over actuele schoolplannen van haar scholen.		
	Binnen de stichting wordt gewerkt volgens de code goed bestuur.		
	Het bestuur heeft privacy-beleid dat niet ouder is dan 2 jaar.		
	Het bestuur heeft beleidsregels rond de meldplicht datalekken opgesteld.		
	Het bestuur heeft op haar website een actuele klachtenregeling en de contactgegevens van de landelijke klachtencommissie en de externe vertrouwenspersonen.		
Financiën			

	Het bestuur heeft inzicht in de marktpositie van haar scholen.		
	Het bestuur heeft zicht op de financiële uitgangspositie van de stichting en de te verwachten ontwikkelingen in de komende vier jaar.		
	Het bestuur draagt er zorg voor dat het jaarverslag voldoet aan de wettelijke vereisten en levert het tijdig aan voor accountantscontrole.		
	Het bestuur werkt volgens het allocatiemodel en draagt er zorg voor dat haar directeuren beschikken over de benodigde financiële expertise.		
	Het bestuur werkt volgens een financieel beleidsplan waarin taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden staan en onder andere het vier-ogen-principe is geborgd.		
	Het bestuur heeft maatregelen genomen om duurzaam voortbestaan te waarborgen. Het bestuur is financieel gezond en kan op korte en lange termijn voldoen aan zijn financiële verplichtingen.		
	De Rvt heeft een auditcommissie die toezicht houdt op een deugdelijke financiële bedrijfsvoering.		
	Het bestuur verwerft en besteedt de onderwijs-bekostiging conform wet- en regelgeving. Het bestuur besteedt de overheidsbekostiging zo dat deze adequaat ten goede komt aan de in het koersplan geformuleerde ambities.		
	Het bestuur formuleert jaarlijks een kaderbrief begroting en (meerjaren) begroting		
	Het bestuur formuleert jaarlijks een bestuursformatie-plan en een meerjarenformatieplan.		
	Het bestuur werkt volgens een convenant sponsoring en een model sponsoring-overeenkomst.		
	Het bestuur draagt er zorg voor dat de stichting inkoop- en aanbestedingsbeleid heeft en dat dit wordt nageleefd.		
	Het bestuur draagt er zorg voor dat de stichting over een treasurystatuut beschikt en dat dit wordt nageleefd.		
	Het bestuur heeft een werkkostenregeling en brengt deze regeling jaarlijks onder de aandacht van haar personeel.		
Schoolklimaat/ veiligheid			
	Het bestuur heeft in een veiligheidsplan vastgelegd op welke wijze zij aan de fysieke en sociale veiligheid in de organisatie werkt.		
	Het bestuur analyseert jaarlijks de gegevens van de monitoring van de sociale veiligheids-beleving (op basis van een representatief deel van de leerlingen in scholen).		

	Het bestuur draagt er zorg voor dat alle scholen hun huisvesting periodiek op verschillende veiligheidsaspecten laten controleren.		
PO-VO			
	Het bestuur is bestuurlijk aangesloten bij BOVO.		
	Het bestuur brengt jaarlijks in kaart hoe op school- en bovenschools niveau de resultaten op de Eindtoetsen zich verhouden tot de NSCCT, de uitgebrachte school-adviezen, de bijgestelde schooladviezen en de resultaten van de leerlingen na 3 jaar vo.		
Organisatie			
	Het bestuur heeft tegenspraak georganiseerd in de vorm van een GMR.		
	Er is een reglement voor de GMR opgesteld en het bestuur werkt volgens de bevoegdheden en termijnen die in dit reglement staan vermeld.		
	Het bestuur is transparant over de kwaliteit van haar organisatie en doet hierover verslag in haar kwartaal-rapportages en het jaarverslag. Deze documenten worden actief aangeboden aan en besproken met RVT, directeuren en GMR en worden tevens op de site van de stichting geplaatst.		
Ambities en doelen			
	Het bestuur heeft een toekomstgerichte visie op het binnen de stichting geboden onderwijs. De brede ontwikkeling van de leerling is het uitgangspunt.		
Personeel			
	Het bestuur heeft een gedragscode en ziet toe op naleving van deze code.		
	Het bestuur heeft jaarlijks een functionerings-/beoordelings-gesprek met alle directeuren.		