



Q*Primair Ontwikkelproject

Model Kwaliteitshandboek PO

Beschrijving van het kwaliteitszorgsysteem op basis van het INK-management model

Deel 2

Draaiboek voor het ontwikkelen van een kwaliteitssysteem

Jan Polderman en Wim Sirre

versie april 2005

Het project "Model Kwaliteitshandboek PO"

Het uiteindelijke doel van het project " Model Kwaliteitshandboek PO" is scholen te stimuleren om systematisch en cyclisch te werken aan schoolontwikkeling en kwaliteitsverbetering op basis van een functionerend integraal kwaliteitssysteem.

Door het functionerende kwaliteitssysteem te beschrijven (borgen) wordt duidelijk hoe een school de processen beheerst om haar doelstellingen te realiseren en de school te ontwikkelen (transparantie). Door de beschrijving wordt een effectieve (zelf)evaluatie van de werking van het systeem mogelijk (audit), worden verbeterpunten zichtbaar en wordt communicatie over de kwaliteit van het onderwijs bevorderd.

In dit project staat de ontwikkeling en gebruik van een Model Kwaliteitshandboek centraal als middel om het kwaliteitssysteem te beschrijven en te borgen. Bij de ontwikkeling van het model is door Q*Primair gekozen voor het INK-management model als basis en referentiekader.

De auteurs stellen alle bijdragen en gebruikerservaringen op prijs die leiden tot verbetering van het Model Kwaliteitshandboek PO en de toepassing van het INK-management model in het onderwijs. U kunt hiervoor contact opnemen via het projectbureau van Q*Primair of rechtstreeks met de auteurs: Jan Polderman (06-53830818) en Wim Sirre (06-51422159)

Q*Primair Ontwikkelpoject

Model Kwaliteitshandboek PO

Basis voor een integraal kwaliteitszorgsysteem voor het primair onderwijs op basis van het INK-managementmodel.

Deel 2; Draaiboek voor het ontwikkelen van een kwaliteitssysteem

Jan Polderman en Wim Sirre

met dank aan Sicco Baas, Henriette Bakker, Catharina Bos, Albert Brouwer, Miranda Narold, Fred van Pol, Kees van Rooijen, Heleen van Steijn, Ronald Stevens, Jan Timmer, Janny Vonk, Peter de Vries, , Joop Vlaanderen, Anneke de Wolff en Janny Wolters.

versie april 2005

Inhoudsopgave

1. Inleiding	7
2. Samenvatting	9
3. Toepassing en gebruik van het INK-managementmodel PO	11
3.1 Inleiding.....	11
3.2 De toepassingsmogelijkheden van het INK-managementmodel PO	11
3.3 De kwaliteitseisen voor een kwaliteitshandboek.....	12
4. Het INK-managementmodel PO als diagnosemodel	17
4.1 Positiebepaling door het bepalen van de ontwikkelingsfasen van de school.....	17
4.1.1 Het bepalen van de ontwikkelingsfasen voor de organisatiegebieden.	18
4.1.2 Het bepalen van de ontwikkelingsfasen voor de resultaatgebieden.	19
4.1.3 Het maken van een profielschets van de ontwikkeling van de schoolorganisatie ..	20
5. Het INK-managementmodel als beschrijvingskader	23
5.1 Beschrijvingsinstructies.....	23
5.2 Het beschrijven van de kwaliteitszorg in een kwaliteitshandboek	23
5.3 De rol van bovenschools management	24
5.4 De indeling van het handboek	25
5.4.1 Algemeen gedeelte van het kwaliteitshandboek.....	25
5.4.2 De kenmerken van de schoolontwikkeling	25
5.4.3 Een lijst met verbeterpunten	25
5.4.4 Bijlagen.....	25
5.5 Tips voor het opstellen van een handboek.....	26
6. Stappenplan voor het schrijven van het kwaliteitshandboek	27
6.1 Stap1: Inventariseren en organiseren.....	28
6.2 Stap 2: Startbijeenkomst voor het geven van achtergrondinformatie.....	29
6.3 Stap 3: Het houden van bijeenkomsten om de ontwikkelingsfase van de school vast te stellen.....	29
6.4 Stap 4 Werkbijeenkomsten voor het schrijven van het kwaliteitshandboek.....	30
6.5 Stap 5 Werkbijeenkomsten voor het schrijven van een jaarplan.....	30
7. Bijlagen	31
Bijlage 7.1: Lijst van verbeterpunten.....	33
Bijlage 7.2: matrix voor het meten van de resultaatgebieden.....	35
Bijlage 7.3: Matrix voor het bepalen van de ontwikkelingsfase	37
Bijlage 7.4: Het INK-managementmodel ; Format	39
Bijlage 7.5: Aanwijzingen voor het schrijven van een kwaliteitshandboek	74

1. Inleiding

De publicatie "Model Kwaliteitshandboek PO" is het (voorlopige) eindproduct van de gelijknamige werkgroep van Q*Primair. De opdracht voor deze werkgroep was een draaiboek te (laten) ontwikkelen voor een kwaliteitssystem van een school(organisatie) voor primair onderwijs op basis van het INK-managementmodel

Het draaiboek is beschreven in deel 2 van deze publicatie en bevat een praktisch stappenplan, instrumenten en voorbeelden voor de ontwikkeling van een kwaliteitshandboek waarmee een school(organisatie) voor primair onderwijs haar kwaliteitssysteem kan inrichten, volgen en continue verbeteren.

Het Model Kwaliteitshandboek is in de periode september 2004 tot maart 2005 door een aantal pilotscholen in de praktijk beproefd en ingevuld. De eerste versies van deze kwaliteitshandboeken zijn of worden als good practice op de website van Q*Primair gezet. Voor deze proefscholen is een schrijfwijzer geschreven als hulp bij het ontwikkelen van hun eerste kwaliteitshandboek. Deze schrijfwijzer vormt een goede aanvulling op deel 2 en is uitgebracht als deel 3 in deze publicatie.

Omdat het werken met een kwaliteitssysteem op basis van het INK-managementmodel voor het primair onderwijs nieuw is en er binnen het INK geen standaarden en indicatoren bestonden voor de vijf ontwikkelingsfasen van een school voor primair onderwijs, dienden er eerst voor elke fase standaarden en indicatoren ontwikkeld te worden. Deze standaarden en indicatoren vindt u beschreven en toegelicht in deel 1 van deze publicatie

De standaarden zijn van belang voor scholen, voor besturen en voor organisaties van schoolleiders, scholen en besturen om de (kwaliteits)ontwikkeling van een school of groepen scholen te kunnen vaststellen en met gerichte afspraken voor verbetering te kunnen komen. Daarmee zijn deze standaarden ook van belang voor het ontwikkelen van een klant- en ontwikkelingsgericht aanbod voor ondersteuning, training en advies.

Om vergelijking en ondersteuning op lokaal, regionaal en landelijk niveau mogelijk te maken is het nu noodzakelijk dat er overeenstemming komt over de voorgestelde standaarden.

Deel 1 heeft daarom naast de functie van kaderstuk voor de deelnemende proefscholen ook de status van discussiestuk voor de deelnemende organisaties binnen Q*Primair om tot afstemming en overeenstemming te komen over de voorgestelde standaarden.

Bijkomend voordeel is dat hiermee gelijktijdig ook een basis gelegd wordt voor ontwikkelingen op het terrein van schoolzelfevaluatie, (collegiale) visitatie en auditing en certificering.

Om te kunnen bepalen aan welke standaarden een school of meerdere scholen voldoen zijn voor elke fase praktijkindicatoren ontwikkeld. In tegenstelling tot de standaarden zijn deze indicatoren indicatief en niet voorschrijvend. Scholen worden aangemoedigd om zelf standaarden en indicatoren te kiezen, te wijzigen of zelf te formuleren.

Naar onze mening sluit deze publicatie goed aan bij de visie van Q*Primair dat (bovenschoolse) managers en bestuurders een kader moet worden aangereikt om zelf:

- de ontwikkeling van de schoolorganisatie te kunnen vaststellen
- de kwaliteitszorg van de eigen organisatie te beschrijven
- de gegevens uit de beschrijving van de kwaliteitszorg te gebruiken voor het aan sturen van de kenmerken van de schoolontwikkeling in de school.

De projectgroep spreekt de wens uit dat de resultaten van dit project bijdragen aan de realisering van de doelen van Q*Primair project. Een van de doelen van het kwaliteitsproject Q*Primair heeft immers direct betrekking op de inrichting van een kwaliteitszorgsysteem: *“80% van de scholen heeft in 2006 zijn kwaliteitszorgbeleid zo beschreven dat duidelijk is hoe zij vorm geeft aan de wettelijk gestelde eisen betreffende kwaliteitszorg enerzijds en zelf gestelde schoolspecifieke kwaliteitseisen anderzijds. (startsituatie in 2002 is 20%)”* (uit: Projectplan 2003 – 2006).

2. Samenvatting

De publicatie “Model Kwaliteitshandboek PO” bestaat uit drie delen:

Deel 1: Het INK-managementmodel voor het Primair Onderwijs.

Deel 2: Draaiboek voor het ontwikkelen van een kwaliteitssysteem

Deel 3: Schrijfwijzer voor het schrijven van een kwaliteitshandboek

Deel 1 bevat het theoretisch kader en gaat nader in op het INK-managementmodel en het gebruik ervan in het primair onderwijs. In deel 1 vindt u ook de door de werkgroep ontwikkelde standaarden voor de ontwikkeling van een school naar een excellente organisatie volgens de vijf ontwikkelingsfasen van het INK. Bij elke fasen zijn praktijkindicatoren verzameld en ontwikkeld die een school kan gebruiken bij het positioneren, beschrijven, evalueren en verbeteren van de kwaliteit van de school

Deel 2 bevat een praktisch draaiboek waarmee een school of een organisatie van scholen stap voor stap een kwaliteitssystem op basis van het INK-managementmodel kan ontwikkelen, inrichten en verbeteren. Deel 2 wordt verder samengesteld en ingevuld op grond van de ervaringen van een pilotproject met aantal proefscholen die hun kwaliteitshandboek gaan ontwikkelen op basis van de in deze publicatie vermelde standaarden en indicatoren. Deel 3 bevat de Schrijfwijzer die de pilotscholen hebben gebruikt bij het realiseren van hun eerste kwaliteitshandboek op basis van het INK-management model en is daarmee een goede aanvulling op deel 2.

Samenvatting deel 2

Deel 2 “Draaiboek voor het ontwikkelen van een kwaliteitssysteem” start in de hoofdstukken 1 en 2 met een inleiding en een samenvatting.

In hoofdstuk 3 worden de toepassingsmogelijkheden en het gebruik van het INK-managementmodel PO op een rijtje gezet. Toegelicht wordt dat in dit draaiboek het bepalen van de ontwikkelingsfasen van de schoolorganisatie en het gebruik van het INK-managementmodel als beschrijvingskader kan worden uitgewerkt voor gebruik in het primair onderwijs.

In hoofdstuk 4 “Het evalueren en verbeteren; INK-managementmodel als diagnosemodel” wordt een toelichting gegeven op hoe de ontwikkelingsfase voor de schoolorganisatie kan worden bepaald.

In hoofdstuk 5 wordt beschreven hoe met behulp van de hoofdstandaarden, de deelstandaarden en de kenmerken van de schoolontwikkeling die als voorbeeldfunctie in de ontwikkelingsfasen zijn geplaatst een kwaliteitshandboek voor het primair onderwijs kan worden beschreven.

Hoofdstuk 6 geeft een eerste aanzet voor een stappenplan om systematisch het gebruik van het diagnose-instrument en schrijven van het kwaliteitshandboek in de praktijk in te voeren.

3. Toepassing en gebruik van het INK-managementmodel PO

3.1 Inleiding

Het Model Kwaliteitshandboek PO is een middel om het kwaliteitszorgsysteem¹ van een school voor primair onderwijs op te zetten en te beschrijven in een eigen kwaliteitshandboek op basis van het INK-managementmodel PO. Om dit goed te kunnen doen is er duidelijkheid nodig over de standaarden voor goed onderwijs en over hoe je die standaarden, afgezet tegen de ontwikkelingsfase van een school, kunt realiseren (indicatoren).

Het Model Kwaliteitshandboek PO bevat daarvoor een bijlage (bijlage 7.4) met een overzicht van standaarden en mogelijke indicatoren voor alle velden van het INK-managementmodel PO.

Omdat het werken met het INK-managementmodel voor de meeste scholen nieuw zal zijn, is het zinvol eerst kennis te nemen van de achtergronden en gebruiksmogelijkheden van het INK-managementmodel voor het PO zoals die in deel 1 beschreven zijn. Daarnaast is het zinvol kennis te nemen van de bijlage met de standaarden en indicatoren voor het primair onderwijs. Deze bijlage speelt een belangrijke rol in het opzetten en beschrijven van een kwaliteitszorgsysteem.

Het vormt niet alleen de basis voor het beschrijven en daarmee borgen van een kwaliteitszorgsysteem, maar het heeft nog een aantal toepassingsmogelijkheden. Een drietal toepassingsmogelijkheden worden hieronder in tekst en in een schema weergegeven.

3.2 De toepassingsmogelijkheden van het INK-managementmodel PO

Het INK-managementmodel PO kan toegepast worden als diagnosemodel, als beschrijvingskader en als besturingskader voor beleid.

Diagnosemodel (Positiebepaling)

Voordat met het beschrijven van het kwaliteitszorgsysteem begonnen gaat worden is het zinvol om met behulp van het INK-managementmodel PO na te gaan in welke fase van schoolontwikkeling men zich bevindt omdat een kwaliteitshandboek altijd de huidige situatie weergeeft. Het INK-managementmodel PO kan daarom ook als een diagnosemodel gebruikt worden waarmee de school de fase van schoolontwikkeling kan bepalen (positiebepaling). Bovendien kunnen verbeterpunten worden geconstateerd en geïnventariseerd voor het verder ontwikkelen van de schoolorganisatie.

Beschrijvingskader (Kwaliteitshandboek)

Het INK-managementmodel PO kan worden gebruikt voor het in samenhang beschrijven van de kenmerken van de schoolontwikkeling in de schoolorganisatie. Welke kenmerken van de schoolontwikkeling en afspraken zijn belangrijk om te beschrijven om er zeker van te zijn dat

¹ Een kwaliteitssysteem omvat de organisatorische structuur, verantwoordelijkheden, procedures, processen en voorzieningen voor het ten uitvoer brengen (implementeren) van het kwaliteitsbeleid en wordt beschreven in een kwaliteitshandboek.

beschreven doelen inderdaad gerealiseerd gaan worden en om klanten het vertrouwen te geven dat een school haar processen goed beheerst. De tien aandachtsvelden en de ontwikkelingsfasen bieden een kader voor het weergeven van de eigen schoolorganisatieontwikkeling.

Besturingsmodel (Beleidskader)

Tijdens of na het werken met het INK-managementmodel PO kan geconstateerd worden dat het kwaliteitsbeleid moet worden bijgesteld. Bij het gebruik van het INK-managementmodel als besturingsmodel worden de tien aandachtsvelden van het INK gebruikt als kader voor het formuleren van het beleid op korte en lange termijn. Voor meer informatie en het gebruiken van het INK-managementmodel PO als beleidskader wordt verwezen naar deel 1.

In schema:

Voor de verschillende gebruiksmogelijkheden van het INK-managementmodel worden in het schema typeringingen gegeven (gericht op, voorwaarde, product, aanwijzingen).

	Diagnosemodel (Positiebepaling)	Beschrijvingskader (Kwaliteitshandboek)	Besturingsmodel (Beleidskader)
Gericht op	Het bepalen van de ontwikkelingsfase. Het opsporen van kenmerken van de schoolontwikkeling voor verbetering.	Het schrijven van een kwaliteitshandboek met behulp van de aandachtsgebieden van het INK-managementmodel na zelfevaluatie	Het gebruik van de aandachtsgebieden van het INK voor het schrijven van de beleidscyclus meerjarenplan, jaarplan en jaarverslag
Voorwaarde	Het kennen van hoofdstandaarden en indicatoren voor de kenmerken van de schoolontwikkeling in de school. Management moet gemotiveerd zijn voor het werken aan IKZ* Er moet een draagvlak in de school zijn voor het werken aan IKZ	Het kennen van de kenmerken van de schoolontwikkeling en indicatoren voor de kenmerken van de schoolontwikkeling in de school. Het aangaan van een groepsproces met het schoolteam.	Het kennen van de kenmerken van de schoolontwikkeling en de indicatoren in het bijzonder de maatstaven voor tussentijdse doelen en de resultaatgebieden. Het hebben van volledige draagvlak in de school-
Product	Het maken van een profielschets en een lijst met verbeterpunten	Het maken van een kwaliteitshandboek	Het maken van een beleidscyclus
Waar vindt u de aanwijzingen	In deel 2	In deel 2	In deel 1

* IKZ = Integrale Kwaliteitszorg

3.3 De kwaliteitseisen voor een kwaliteitshandboek

Het opzetten en beschrijven van een kwaliteitssysteem op basis van het INK-managementmodel PO in een kwaliteitshandboek stelt een aantal eisen aan de school:

1. Het kunnen opstellen en uitvoeren van het strategische beleid;
2. Het kunnen afstemmen van de beleidscyclus op het kwaliteitshandboek;
3. Het kunnen beschrijven van de kenmerken van de schoolontwikkeling;

4. Het juist kunnen kiezen en gebruiken van methoden om te evalueren;
5. Het periodiek kunnen terugkoppelen van de eindresultaten en de omgevingsfactoren; om (het strategische beleid) te verbeteren. (PDCA);
6. Interne en externe auditing kunnen hanteren voor het controleren van de bruikbaarheid en doelmatigheid van het gebruik van het kwaliteitssysteem.

ad 1: Het opstellen en uitvoeren van het strategisch beleid

Het INK-managementmodel ingevuld voor het PO geeft in de tien aandachtsgebieden aanwijzingen voor het opstellen van een beleidscyclus schoolplan, jaarplan en jaarverslag (zie deel 1 hoofdstuk 7).

Veel scholen stellen nu het beleid op door het schrijven van een beleidscyclus met een strategisch beleidsplan of schoolplan, een jaarplan, een jaarverslag en een klachtenregeling. Zij beschrijven hierin al veel kenmerken van de schoolontwikkeling van de aandachtsgebieden van het INK-managementmodel PO.

ad 2 Het afstemmen van de beleidscyclus op het kwaliteitshandboek

Doelstellingen en kenmerken van de schoolontwikkeling die worden beschreven in de beleidscyclus voor de diverse managementterreinen zijn identiek aan de processen en activiteiten die worden weergegeven in het kwaliteitshandboek en zijn er op afgestemd.

Het is belangrijk bij het schrijven van het kwaliteitshandboek dat de diverse beleidsnotities zoals meerjarenplan/schoolplan, het jaarplan, het jaarverslag, het personeelsplan, de begroting en dergelijke die door de school zijn opgesteld mede te gebruiken om vorm te geven aan het kwaliteitshandboek. Deze beleidsnotities beschrijven veelal kenmerken van de schoolontwikkeling voor strategisch beleid, financiën, personeelsbeleid, meetinstrumenten die worden gebruikt bij het primaire proces en ondersteunende kenmerken van de schoolontwikkeling e.d. Bij het schrijven van het handboek kunnen deze notities worden gebruikt voor het vormgeven van de aandachtsgebieden. Het is van belang dat er in het meerjarenplan/schoolplan, het jaarplan, het jaarverslag en het kwaliteitshandboek sprake is van het gebruiken van dezelfde terminologie.

ad 3: Het beschrijven van de kenmerken van schoolontwikkeling

Met de standaarden en indicatoren in de ontwikkelingsfasen van de tien aandachtsgebieden zijn kenmerken van de schoolontwikkeling beschreven die als voorbeeldfunctie en kapstok dienen voor het schrijven van een eigen kwaliteitshandboek. (zie deel 1 hoofdstuk deel 8)

Belangrijke kenmerken zijn dat ze zo concreet mogelijk zijn en aantoonbaar in de praktijk van alle dag activiteiten beschrijven waarover medewerkers met elkaar over in gesprek kunnen raken om, indien nodig, de kenmerken van de schoolontwikkeling te verbeteren.

ad 4: Het gebruik van methoden om te evalueren

Kwaliteitsmanagementsystemen zijn gericht op en worden ingevoerd om te verbeteren in de brede zin van het woord. Het INK-managementmodel geeft een aantal aanwijzingen hoe te evalueren om het strategisch beleid en de kenmerken van de schoolontwikkeling continu te kunnen verbeteren.

Beheersings- en meetmethoden voor het periodiek verbeteren van het strategisch beleid zijn onder andere:

1. Omgevingsanalyse en sterkte en zwakteanalyse voor het opstellen van het strategisch beleid;
2. De uitkomsten van de metingen in de resultaatgebieden;
3. Het werken in samenwerkingsverbanden,
4. Benchmarkinggegevens.

In de verschillende ontwikkelingsfase hebben de verbeteracties een ander accent. (zie deel 1 hoofdstuk 7)

Beheersings- en evaluatiemethoden voor het periodiek verbeteren van de kenmerken van de schoolontwikkeling zijn onder andere gericht op het verbeteren van:

1. De afzonderlijke aandachtsgebieden;
2. Het primaire proces;
3. De ondersteunende processen;
4. De functie van de resultaatgebieden;
5. Het werken in samenwerkingsverbanden.

(zie deel 1 hoofdstuk 5)

Scholen gebruiken vele beheersings- en evaluatie-instrumenten. Belangrijk is dat de instrumenten passen bij de eigen visie, doelen en ontwikkeling van de school. Het Model Handboek geeft in deel 2 daarvoor bijvoorbeeld voor de resultaatgebieden een aantal mogelijkheden waaruit de school op grond van haar eigen doelstelling kan kiezen. Instrumenten, werkwijzen en methodieken die de school gebruikt om diverse kenmerken van de schoolontwikkeling te evalueren kunnen in het kwaliteitshandboek worden beschreven,

ad 5: Het periodiek terugkoppelen van de eindresultaten en de omgevingsfactoren om het strategisch beleid te verbeteren (PDCA)

Het INK kwaliteitsmanagementsysteem kan een instrument zijn om de beleidscyclus periodiek te verbeteren. (zie deel 1 hoofdstuk 7). Het kwaliteitsmanagementsysteem wordt hierdoor een besturingssysteem.

Vele scholen zullen de beleidsinstrumenten periodiek bijstellen op grond van alle evaluatie- en de ervaringsgegevens. Periodiek, maar ten minste jaarlijks worden in vele scholen evaluatiegegevens gebruikt om het nieuwe jaarplan voor het beleid van de volgende periode opgesteld. In hoofdstuk 7 "het INK als besturingsmodel" van deel 1 worden handreikingen gegeven om hier meer systematisch en instrumenteel mee om te gaan.

ad 6: Interne en externe auditing voor het controleren van de bruikbaarheid en doelmatigheid van het gebruik van het kwaliteitssysteem

Interne en externe audits zijn evaluaties gericht op het verbeteren van het kwaliteitssysteem zelf. Interne audits worden door de school zelf uitgevoerd, externe audits door personen of instituten buiten de school.

Voor het uitvoeren van een auditing zal een auditprogramma en een auditrapportage opgesteld moeten worden. (zie deel 1 hoofdstuk 5)

4. Het INK-managementmodel PO als diagnosemodel

Met het toepassen van het INK-managementmodel kan de school vaststellen waarin de school sterk functioneert en op welke aandachtgebieden de school de organisatie moet ontwikkelen en vernieuwen. De school krijgt een feitelijk beeld van alle aandachtsgebieden met de sterke en zwakke punten van de schoolorganisatie en wijst de weg naar verbetermogelijkheden. In de school zijn met het INK-managementmodel diverse mogelijkheden om de kenmerken van de schoolontwikkeling te evalueren en de informatie om te zetten in verbeteracties. De school kan ervoor kiezen een ander instrument of methodiek te gebruiken voor de schoolzelfevaluatie en het INK-managementmodel alleen te gebruiken als beschrijvingskader voor haar kwaliteitshandboek (zie Deel 1, hoofdstuk 6; Het model kwaliteitshandboek; het INK-managementmodel als beschrijvingskader).

4.1 Positiebepaling door het bepalen van de ontwikkelingsfasen van de school

In bijlage 7.4 zijn hoofdstandaarden en indicatoren opgenomen voor de aandachtsgebieden van het INK-managementmodel PO. Zie als voorbeeld de illustratie hieronder.

4.1 De DIRECTEUR ALS MANAGER-BESTUURDER					
Hoofdstandaard: Leiderschap	De wijze waarop de directie voor een langere termijn in de school de mislukte, normen en waarden, doelen, klagen en prestatie-indicatoren omkeert en deze inzet in acties voor het beelden op korte en lange termijn.				
Fase	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
<p>Hoofdstandaard 1.5 De directeur als manager/bestuurder:</p> <p>De directie streeft naar het bereiken van een school, waarin centraal staat het geven van goed onderwijs, door het ontwikkelen van een visie, een missie, doelstellingen, prestatie-indicatoren en competenties.</p>	<ul style="list-style-type: none"> □ De directeur is sterk betrokken bij het geven van lessen. Hij stelt schiedelen, jaartaken en klachten opvang op terrein vast en geeft feedback. □ De directeur verwacht van de medewerkers dat er in de klas goed wordt les gegeven. Hij is gericht op oplossingen van problemen die zich dagelijks voordoen. □ Visiedoelstellingen van directeur zijn vastgelegd in functioneelbegeleiding conform CAO. 	<ul style="list-style-type: none"> □ De directeur stuurt vooral aan op een missie en een beleidsvisie, maar voor het primaire proces (in schoolverband), het geven van goed onderwijs. □ Zwaarte punten in primaire proces zijn vastgesteld. □ Zijn hoofdtaak is gericht op het verloop van het primaire proces. De directeur brengt samenwerking in het beeld met behulp van de verschillende kerntaken. □ Visiedoelstellingen zijn vastgelegd in functioneelbegeleiding met nadruk op onderwerpelijk management. 	<ul style="list-style-type: none"> □ De directeur stuurt aan op missie, visie, doelstellingen en prestatie-indicatoren die met het team zijn vastgesteld en worden uitgevoerd. Hij stimuleert aan visie op schoolorganisatie als kerntaak van de school en professionele leiderschap. Hij gebruikt cyclische van management - instrumenten (managerplan, jaarplan, personeelplan). Bijzondere zijn vastgelegd in functioneelbegeleiding. □ Visiedoelstellingen van directeur zijn vastgelegd in functioneelbegeleiding met nadruk op onderwerpelijk management. 	<ul style="list-style-type: none"> □ De directeur stimuleert en stimuleert de zelfverantwoordelijkheid van de medewerkers in het bereik van de kernactiviteiten van de school. □ De directeur stelt met het overleg met de belanghebbenden, de leerlingen, ouders, medewerkers, het bestuur en de buurt/maatschappij de kerntaak van de school vast voor het komende jaar. □ De directeur stelt met de medewerkers kerntaak van de school vast voor het komende jaar. □ De directeur stimuleert, moedigt aan en schrijft mogelijkheden voor verbetering en creativiteit in de school. □ Visiedoelstellingen van directeur zijn vastgelegd in functioneelbegeleiding met nadruk op integrale management en coachen met belanghebbenden. 	<ul style="list-style-type: none"> □ De directeur ondersteunt dat het beleid voor de kernactiviteiten van de school centraal staat in de school. □ De directeur ondersteunt dat het beleid voor de kernactiviteiten van de school centraal staat in de school. □ Het beleid van de school kan door de directeur worden uitgedragen en ondersteund in de school. □ Visiedoelstellingen van directeur zijn vastgelegd in functioneelbegeleiding met nadruk op integrale management en coachen met belanghebbenden.

Het INK-managementmodel geeft voor alle aandachtsgebieden indicatoren voor de 5 fasen van schoolontwikkeling.

De indicatoren zijn geplaatst in 5 ontwikkelingsfasen. De fasen geven oplopend van 1 naar 5 en van links naar rechts een hogere inschatting weer van waarin de ontwikkeling van de schoolorganisatie zich volgens het INK-managementmodel bevindt.

De bepaling in welke ontwikkeling de organisatie zich bevindt verloopt voor de organisatiegebieden (Leiderschap, Strategie en beleid, Management van medewerkers, Management van middelen, Management van processen) iets anders dan voor de resultaatgebieden (Waardering door leerlingen en ouders, medewerkers, buurt/maatschappij en de eindresultaten). Zie hiervoor paragraaf 4.1.2.

4.1.1 Het bepalen van de ontwikkelingsfasen voor de organisatiegebieden.

De ontwikkelingsfase voor de organisatiegebieden (Leiderschap, Strategie en beleid, Management van medewerkers, Management van middelen, Management van processen) kan worden bepaald voor 20 deelstandaarden die de kenmerken van de schoolontwikkeling van de school weergeven. Horizontaal staan op de eerste bladzijde waarop de deelstandaarden en de indicatoren staan beschreven de ontwikkelingsfasen. Van links naar rechts worden ontwikkelingen van die kenmerken van de schoolontwikkeling beschreven. Verticaal staan voor een deelstandaard in de vakken concrete kenmerken van de schoolontwikkeling geplaatst.

Met de schrijfwijzer in deel 3 kan het kwaliteitshandboek met de daarbij aangegeven instructies worden geschreven. Alvorens een invulling te geven aan een aandachtsveld van het INK-managementmodel wordt gevraagd de kenmerken van de schoolontwikkeling te lezen en zelf de ontwikkelingsfase voor die deelstandaard te bepalen.

De concrete kenmerken van de schoolontwikkeling zijn voorbeelden die verwijzen naar kenmerken van de schoolontwikkeling voor die deelstandaard. Zij geven een kernachtige omschrijving voor kenmerken van de schoolontwikkeling die kenmerkend zijn voor een bepaalde ontwikkelingsfase van de schoolorganisatie. Die omschrijvingen moeten het schoolteam helpen een discussie te voeren over de vraag: Wat is de ontwikkelingsfase van onze schoolorganisatie voor dat terrein van kenmerken van de schoolontwikkeling.

Per deelstandaard is de ontwikkeling van de organisatie als volgt aan te geven:

1. Lees alle omschrijvingen van links naar rechts;
2. Kruis de omschrijvingen die van toepassing zijn aan en maak het blokje ervoor zwart;
3. Zijn er kenmerken van de schoolontwikkeling gedeeltelijk op de school van toepassing dan wordt het blokje voor de helft zwart gemaakt;
4. De ontwikkelingsfase die het meest van toepassing is moet worden vastgesteld; het meest rechtse blokje. Het gaat hier om een schatting en geen exacte meting;
5. Zijn er twijfels over de ontwikkelingsfase gaat dan af op het gevoel en intuïtie over de in te vullen fase;
6. De bepaalde ontwikkelingsfase kan worden overgebracht naar het ontwikkelingsprofiel voor alle deelstandaarden (zie paragraaf 4.1.2; het maken van een profielschets).

4.1.2 Het bepalen van de ontwikkelingsfasen voor de resultaatgebieden.

Het bepalen van de mate waarop de belanghebbenden de eindresultaten (Waardering door leerlingen en ouders, medewerkers, buurt/maatschappij en de eindresultaten) waarderen wordt met behulp van een andere matrix vastgesteld.

De wijze waarop de schoolorganisatie gebruik maakt en zich ontwikkelt met behulp van de resultaatgebieden is als volgt te meten.

1. Voor een deelstandaard van de resultaatgebieden moeten maatstaven door de school worden vastgesteld. De voorbeelden die in dit handboek worden gegeven kunnen hiervoor worden gebruikt. (zie bijlage 7.4);
2. Vul de maatstaven in de matrix in;
3. Zet een + als de school over gegevens beschikt van de maatstaven beschikt;
4. Geef in de volgende vier kolommen aan of de prestaties positief +, gelijk 0 of negatief zijn -. Is het antwoord niet bekend dan blijft het vakje blanco;
5. Bepaal het niveau voor een resultaatgebied;
 - Tel voor elke maatstaf het aantal positieve prestaties op (+) en zet het getal achter de matrix;
 - Tel per deelgebied van links naar rechts de aangesloten plussen op. Zodra de reeks onderbroken wordt door een min, mag u de volgende plussen niet meer meetellen;
 - Tel de scores van de maatstaven op;
 - Deel dit door het aantal ingevulde maatstaven en zet dit getal in de scoretabel;
 - Het is niet mogelijk dat een score valt in 3 als 1 en niet zijn gescoord.

Hieronder wordt een voorbeeld gegeven van een matrix voor aandachtsgebied Waardering van medewerkers.

<i>Voorbeeld</i>	Gegevens beschikbaar	Trend in ontwikkeling	Prestaties ten opzichte van doelstelling	Vergelijking met andere scholen	Vergelijking met scholen van zeer hoge kwaliteit	
Relevante maatstaven						
7. Waardering door medewerkers						score
Werkomstandigheden	+	-	+			1
Beloning en waardering	+	+	+			3
Samenwerken en leiding geven	+	+	-	+	-	2
Kwaliteit van het geven van goed onderwijs	+	+	+	-	-	3
Culturaspecten	+	+	-	-	-	2
<i>gemiddeld</i>						2,2

4.1.3 Het maken van een profielschets van de ontwikkeling van de schoolorganisatie

Om een totaalbeeld van de ontwikkeling van de schoolorganisatie te krijgen kunnen de resultaten van de deelscores voor de 20 deelstandaarden en de resultaatgebieden overgebracht worden naar een profielschets.

Aandachtsgebied	Fasen	1. Activiteit georiënteerd	2. Proces georiënteerd	3. Systeem georiënteerd	4. Ketten georiënteerd	5. Excellere en transformer
Leiderschap	Manager/bestuurder					
	Innovator					
	Organisator					
	Coach					
Strategie en beleid	Lange en korte termijn					
	Afstemming belanghebbenden en samenwerkingsverbanden					
	Communiceren over					
	Het continue verbeteren					
Management van medewerkers	Inzet en waardering					
	Continue vernieuwen van de expertise					

	Betrokkenheid medewerkers bij schoolontwikkeling					
	Betrokkenheid van medewerkers bij verbetering					
	Samenwerkingsverbanden					
Management van middelen	Financiën					
	Materiële middelen					
	Beheren van kennis en informatie					
Management van processen	Het ontwerpen van processen					
	Het beheren en sturen van processen					
	Het continue verbeteren van processen					
Niveaus Resultaatgebieden						
	Waardering medewerkers		X (2,2)			
	Waardering leerlingen - ouders					
	Waardering buurt - maatschappij					
	Eindresultaten school					

4.1.4 Het maken van een lijst met verbeterpunten

Met het vaststellen van de ontwikkelingsfasen zijn verbeterpunten geconstateerd.

Maak nu een lijst met verbeterpunten voor de tien aandachtsgebieden.

(zie bijlage 7.1:Lijst van verbeterpunten)

5. Het INK-managementmodel als beschrijvingskader

Met het toepassen van het INK-managementmodel als beschrijvingskader kan de school het huidige kwaliteitssystem beschrijven in een kwaliteitshandboek. Tijdens het schrijven wordt vaak vastgesteld dat onderdelen of aandachtsgebieden ontbreken of beter kunnen. Deze onderdelen worden apart genoteerd als punten ter verbetering. Voor een model inhoudsopgave van een kwaliteitshandboek wordt verwezen naar hoofdstuk 5.4 van deze publicatie.

5.1 Beschrijvingsinstructies

In deel 3 zijn aanwijzingen voor het schrijven van een kwaliteitshandboek opgenomen. Deze aanwijzingen werden ontwikkeld binnen het pilotproject met de proefscholen. De indicatoren/kenmerken beschreven in ontwikkelingsfasen kunnen hierbij als referentiekader worden gebruikt.

5.2 Het beschrijven van de kwaliteitszorg in een kwaliteitshandboek

Het kwaliteitshandboek geeft een beschrijving van de ontwikkeling van de schoolorganisatie. Doordat het schoolteam inzicht krijgt in de ontwikkeling van de school, in de sterke punten van de school en in de verbetermogelijkheden van de school kan een schoolteam actief werken aan een verdere verbetering van de schoolorganisatie. Het INK-managementmodel dat hier als referentiekader wordt gegeven stelt het primaire proces, het geven van goed onderwijs centraal

Het kwaliteitshandboek vormt de basis voor een proces van schoolzelfevaluatie. Het schoolteam kan met behulp van het INK-managementmodel (als beschrijvingskader) de belangrijkste kenmerken van de schoolontwikkeling van de school identificeren. Een projectteam verzamelt, ordent en toetst de gegevens van de kenmerken van de schoolontwikkeling van de school. De medewerkers krijgen de informatie, geven hun mening en zijn betrokken bij het vaststellen van de eindproducten van de beschrijvingen van de verschillende deelstandaarden van het INK-managementmodel voor het primair onderwijs.

Ook hierbij kunnen de ontwikkelingsfasen weergegeven op de eerste bladzijden van de deelstandaarden in dit deel 2 van het Model handboek worden gebruikt als referentiekader.

Scholen kunnen niet alle aandachtsgebieden even gedetailleerd invullen. Sommige kenmerken van de schoolontwikkeling zijn veelal meer benadrukt dan anderen. De nadruk bij het schrijven van het kwaliteitshandboek moet liggen op het beschrijven van de aandachtsgebieden die wel door de school worden uitgevoerd en het kort beschrijven van de aandachtsgebieden die verbeterd kunnen worden. Het schrijven van het kwaliteitshandboek geeft dan zicht op het verbeteren van kenmerken van de schoolontwikkeling binnen

deelstandaarden. Een belangrijke vuistregel hierbij is: Laat je niet verleiden alles te regelen en vast te leggen, maar beschrijf alleen die processen die cruciaal zijn voor het realiseren van de (kwaliteits-) doelen van de school.

5.3 De rol van bovenschools management

Bovenschoolse managers kunnen een initiërende rol spelen bij het schrijven van het kwaliteitshandboek. Een goede taakverdeling met de locatiemanagers is hierbij van belang. Om tot een goede taakverdeling tussen bovenschoolse managers en de school te komen kan een strategisch kwaliteitsbeleidsplan een goede leidraad zijn.

Het kwaliteitsbeleidsplan kan de volgende onderwerpen aan de orde stellen:

1. Algemeen deel
 - 1.1 Wat verstaan wij onder strategisch kwaliteitsbeleid?
 - 1.2 Waarom kwaliteitsbeleid?
 - 1.3 Wie is verantwoordelijk voor het kwaliteitsbeleid?
 - 1.4 Wat is het kader om te werken aan het kwaliteitsbeleid?
 - 1.5 Hoe gaan wij te werk?
 - 1.6 De inspectie
 - 1.7 Een kwaliteitshandboek.

2. De organisatie van de kwaliteitszorg
 - 2.1 De organisatie van de kwaliteitszorg bovenschools
 - 2.2 De organisatie van de kwaliteitszorg op schoolniveau.

Het is van belang dat bij het bovenschools aansturen gewerkt wordt vanuit een visie, missie en vergelijkbare prestatie-indicatoren. Dit kan van bottom up naar top down worden uitgewerkt.

Scholen leveren bouwstenen voor hun visie, missie en prestatie-indicatoren.

Bovenschoolmanagers gebruiken de informatie voor het schrijven het formuleren van breed beleid.

Bij het schrijven van het kwaliteitshandboek kan de bovenschoolmanagers meer procesbegeleider zijn en niet de man/vrouw die de producten voor het handboek van de school moet leveren. Het werken aan draagvlak voor deze werkzaamheden is van groot belang.

5.4 De indeling van het handboek

5.4.1 Algemeen gedeelte van het kwaliteitshandboek

In het algemeen gedeelte van het kwaliteitshandboek kan de school de wijze waarop zij werkt aan haar kwaliteitszorg beschrijven.

Essentiële onderdelen zijn:

Het beleid ten aanzien van de kwaliteitszorg.

Hoe is het kwaliteitsbeleid georganiseerd.

Hoe verloopt het overleg over de kwaliteitszorg in de school.

Wie is verantwoordelijk voor het kwaliteitsbeleid en wie is verantwoordelijk voor de uitvoering.

5.4.2 De kenmerken van de schoolontwikkeling

Dit draaiboek (deel 2 van het Model Kwaliteitshandboek) biedt de school een beschrijvingskader om de kenmerken van de schoolontwikkeling van de school te beschrijven met behulp van de tien aandachtsvelden van het kwaliteitssysteem INK, de hoofdstandaarden (onderverdeeld in twintig deelstandaarden) en de voorbeelden voor indicatoren.

5.4.3 Een lijst met verbeterpunten

De lijst met verbeterpunten kan na de zelfanalyse worden aangevuld.

5.4.4 Bijlagen

Als de bestaande documenten niet verwerkt worden in het handboek kunnen in de bijlagen documenten worden opgenomen die bij de uitvoering van de kenmerken van de schoolontwikkeling worden gebruikt. Documenten zoals Meerjarenplan, jaarplan, jaarverslag, klachtenprocedure. Documenten die worden gebruikt bij het management van medewerkers en middelen. Toetsen, tests, evaluatie-instrumenten die worden gebruikt bij tussentijdse evaluaties en het meten van de eindresultaten. Enzovoorts.

Voorbeeld inhoudsopgave Kwaliteitshandboek PO

1. Algemeen gedeelte van het kwaliteitshandboek

- Inhoudsopgave
- Voorwoord
- Visie op kwaliteitsbeleid
- Beschrijving van de organisatie – organogram
- Overlegstructuur
- Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden – Functieprofielen
- Het organiseren van het kwaliteitsbeleid
- Eigen keuze hoofdstuk
- Eigen keuze hoofdstuk
- Eigen keuze hoofdstuk

2. Beschrijving van de aandachtsgebieden

- Leiderschap
- Management van medewerkers
- Strategie en beleid
- Management van middelen
- Management van processen
- Medewerkers
- Klanten en leveranciers
- Maatschappij
- Eindresultaten, Bestuur en financiers
- Verbeterpunten

3. Bijlagen

- Schoolplan
- Jaarplan
- Jaarverslag
- Klachtenregeling
- Eigen keuze

5.5 Tips voor het opstellen van een handboek

Enkele richtlijnen voor het schrijven van het handboek zijn:

1. Het handboek moet niet te groot worden. Een richtlijn kan zijn 30 à 40 bladzijden;
2. Het handboek beschrijft de huidige kenmerken van de schoolontwikkeling. Ook bij de beschrijving van de processen moet niet te veel worden uitgebreid. Beschrijf het doel, de huidige werking, de resultaten en de implementatie en maak het aantoonbaar.
3. Vooral van belang is het beschrijven van de aanwezige kenmerken van de schoolontwikkeling en niet zoals het zou kunnen zijn of zou moeten worden. Verbetermogelijkheden worden in een aparte lijst aan het einde opgenomen.
4. Maak gebruik van alle aanwezige plannen, documenten waarin reeds kenmerken van de schoolontwikkeling van de school zijn beschreven.

6. Stappenplan voor het schrijven van het kwaliteitshandboek

In dit hoofdstuk wordt een eerste aanzet gegeven voor een stappenplan dat bovenschools managers, het bestuur of een schoolteam kan volgen bij het vaststellen van de ontwikkelingsfase van de organisatie en het schrijven van het kwaliteitshandboek en het samenstellen van een jaarplan. Het ontwikkelen en invoeren van het kwaliteitshandboek wordt als een project beschreven. Sommige stappen kunnen tegelijk worden uitgevoerd. Bij het werken aan, het beschrijven en invoeren van het handboek overlappen de verschillende fasen elkaar.

Het Model Kwaliteitshandboek kan als leidraad worden gebruikt. In iedere fase wordt er naar verwezen

Het plan heeft de volgende stappen:

- Stap 1: Inventariseren en organiseren
- Stap 2: Startbijeenkomst voor het geven van achtergrondinformatie
- Stap 3: Het houden van bijeenkomsten om de ontwikkelingsfase van de school vast te stellen
- Stap 4: Werkbijeenkomsten voor het schrijven van het handboek
- Stap 5: Werkbijeenkomsten voor het schrijven van een jaarplan

Per stap worden acties vermeld die kunnen worden ondernomen. Tevens worden tips en aanbevelingen gedaan over de manier waarop bepaalde acties het beste kunnen worden uitgevoerd. Ervaringen met het ontwikkelen van een kwaliteitshandboek door andere scholen en organisaties zijn verwerkt.

6.1 Stap1: Inventariseren en organiseren

Actie	Uitvoering
Oriënteren	<ul style="list-style-type: none"> - Het bestuderen van het INK-managementmodel; - Het bestuderen van deel 1 model kwaliteitshandboek waarin voor de tien aandachtsvelden van het INK-managementmodel achtergrondinformatie wordt gegeven. - Het bestuderen van deel 2 waarin handreikingen staan voor het uitvoeren van een diagnose en het beschrijven van het eigen kwaliteitshandboek.
Beschikbaar stellen van middelen	<ul style="list-style-type: none"> - Kwaliteitszorg zal in het intranet moeten worden opgenomen; - Evaluatiegegevens zoals waardering door ouders, leerlingen, medewerkers, de buurt/maatschappij, de resultaten van het onderwijsleerproces, de interne en externe audits e.d. moeten in het Managementinformatiesysteem kunnen worden opgenomen; - Er dient tijd te worden gereserveerd voor de directeur en de medewerkers die direct betrokken zijn bij het uitvoeren van de diagnose en het schrijven van het kwaliteitshandboek; - Stel een eerste globale planning op voor het afnemen van de diagnose en het schrijven van het handboek; <p>Houd er rekening mee dat bij de diagnose en het schrijven van het handboek er verbeterpunten worden opgesteld en hiervoor tijd moet worden gepland.</p>
Aanwijzen verantwoordelijkheden voor kwaliteitszorg binnen de organisatie	<ul style="list-style-type: none"> - Stel een werkgroep samen op school of bovenschools niveau. - Afhankelijk van de schoolgrootte bestaat een werkgroep uit minimaal 2 leden - De directeur die de verantwoordelijkheid draagt voor het aansturen van het kwaliteitsbeleid maakt deel uit van de werkgroep; - Er kan een vaste coördinator kwaliteitszorg worden aangewezen die enthousiast is voor het coördineren van verbeteringen in de school; - De taken kunnen worden verdeeld onder onderwijsgevenden of een andere functionaris; - Auditoren zijn taken die in een latere fase deel gaan uitmaken van het takenpakket van een uitvoerenden medewerker of een andere functionaris.
Inventariseren van werkwijzen en processen	<ul style="list-style-type: none"> - Inventariseer aan de hand van documenten de werkwijzen zoals in de school worden uitgevoerd; - Ga na of er een visie is in de school op het geven van goed

	onderwijs en het uitvoeren van ondersteunende kenmerken van de schoolontwikkeling.
Communicatie	<ul style="list-style-type: none"> - Creëer draagvlak voor de aanpak van de kwaliteitszorg onder alle medewerkers; - Op de agenda van het overleg met medewerkers in de school dient het onderwerp een vast agendapunt te worden; - In deze fase kunnen missie en doelstellingen worden besproken.

6.2 Stap 2: Startbijeenkomst voor het geven van achtergrondinformatie

Actie	Uitvoering
Vorbereiding	<p>Werkgroep bereidt bijeenkomst medewerkers van de school voor.</p> <p>Onderwerpen:</p> <p>Beweegredenen van de school om te gaan werken met INK-managementmodel</p> <p>Wat wordt van deelnemers verwacht?</p> <p>Informatie over INK</p> <p>Waarvoor gaat de school gaat de school INK-managementmodel gebruiken</p>
Bijeenkomst	<p>Het geven van informatie</p> <p>Enkele praktische oefeningen met diagnosemodel en INK als beschrijvingskader.</p>

6.3 Stap 3: Het houden van bijeenkomsten om de ontwikkelingsfase van de school vast te stellen

Actie	Uitvoering
Vorbereiding	<p>Werkgroep bereidt bijeenkomsten voor.</p> <p>Informatie over het bepalen van een ontwikkelingsfase met het INK-managementmodel</p> <p>Oefeningen</p>
Bijeenkomst	<p>Werkgroep coördineert oefeningen voor invullen van werkbladen voor bepalen van ontwikkelingsfasen</p> <p>Alle medewerkers van de school kunnen deelnemen maar ook een geselecteerd team met verschillende disciplines</p> <p>Medewerkers van de school vullen afzonderlijk werkbladen in</p> <p>Discussie over ingevulde positiebepalingen van de deelnemers</p> <p>Variatie is mogelijk voor individueel invullen of in groepjes</p> <p>Variatie is mogelijk voor invullen van alle deelstandaardbladen of in</p>

	<p>groep deelstandaarden verdelen</p> <p>Het is aan te bevelen aan Leiderschap en Processen gezamenlijk te werken</p> <p>Andere deelstandaarden kunnen naar expertise verdeeld worden</p> <p>Zie voor werken aan bepalen ontwikkelingsfasen hoofdstuk 4 van deel 2 Model kwaliteitshandboek: "Het evalueren en verbeteren".</p>
--	---

6.4 Stap 4 Werkbijeenkomsten voor het schrijven van het kwaliteitshandboek

<i>Actie</i>	<i>Uitvoering</i>
<i>Vorbereiding</i>	<p>Werkgroep bereidt bijeenkomsten voor</p> <p>Informatie over het schrijven van een kwaliteitshandboek</p> <p>Oefeningen</p>
<i>Bijeenkomst</i>	<p>Met de uitkomsten van de bepalingen van de ontwikkelingsfasen van de deelstandaarden kunnen korte beschrijvingen gegeven worden van de tien aandachtsvelden</p> <p>Alle medewerkers van de school kunnen deelnemen maar ook een geselecteerd team met verschillende disciplines</p> <p>Het is aan te bevelen hiervoor een gevarieerd aantal opdrachten te gebruiken</p> <p>Zie voor schrijven van het kwaliteitshandboek hoofdstuk 5 van deel 2 Model kwaliteitshandboek: "Het evalueren en verbeteren".</p>

6.5 Stap 5 Werkbijeenkomsten voor het schrijven van een jaarplan

<i>Actie</i>	<i>Uitvoering</i>
<i>Vorbereiding</i>	<p>Werkgroep bereidt bijeenkomsten voor</p> <p>Informatie over het schrijven van een kwaliteitshandboek en het bepalen van de ontwikkelingsfase wordt verzameld</p> <p>Format voor een jaarplan wordt gemaakt</p>
<i>Bijeenkomst</i>	<p>Een groep medewerkers vult het format van het jaarplan in</p> <p>Er wordt gebruik gemaakt van de gegevens van het bepalen van de ontwikkelingsfase en het samenstellen van het kwaliteitshandboek</p>

7. Bijlagen

7.1 Lijst verbeterpunten

7.2 Matrix voor het meten van de resultaatgebieden

7.3 Matrix voor het bepalen van de ontwikkelingsfase

7.4 INK-managementmodel ; Notatie Standaarden en Indicatoren

Bijlage 7.1: Lijst van verbeterpunten

Lijst van verbeterpunten:

Leiderschap:

Strategie en beleid:

Management van Medewerkers:

Management van middelen:

Management van processen:

Leerlingen en ouders:

Medewerkers:

Buurt/maatschappij:

Eindresultaten:

Bijlage 7.2: matrix voor het meten van de resultaatgebieden

	Gegevens beschikbaar	Trend in ontwikkeling	Prestaties ten opzichte van doelstelling	Vergelijking met andere scholen	Vergelijking met scholen van zeer hoge kwaliteit	
Relevante maatstaven						
7. Waardering door medewerkers						score
<i>Werkomstandigheden</i>						
<i>Beloning en waardering</i>						
<i>Samenwerken en leiding geven</i>						
<i>Kwaliteit van het geven van goed onderwijs</i>						
<i>Cultuuraspecten</i>						
<i>Gemiddeld</i>						

Aantekeningen:

Bijlage 7.3: Matrix voor het bepalen van de ontwikkelingsfase

<i>Aandachtsgebied</i>	<i>Fasen</i>	1. Activiteit georiënteerd	2. Proces georiënteerd	3. Systeem georiënteerd	4. Keten georiënteerd	5. Excelleren en transformeren
Leiderschap	Manager/bestuurder					
	Innovator					
	Organisator					
	Coach					
Strategie en beleid	Lange en korte termijn					
	Afstemming belanghebbenden en samenwerkingsverbanden					
	Communiceren over					
	Het continue verbeteren					
Management van medewerkers	Inzet en waardering					
	Continue vernieuwen van de expertise					
	Betrokkenheid medewerkers bij schoolontwikkeling					
	Betrokkenheid van medewerkers bij verbetering					
	Samenwerkingsverbanden					
Management van middelen	Financiën					
	Materiële middelen					
	Beheren van kennis en informatie					
Management van processen	Het ontwerpen van processen					
	Het beheren en sturen van processen					
	Het continue verbeteren van processen					
Niveaus Resultaatgebieden						
	Waardering medewerkers					
	Waardering leerlingen - ouders					
	Waardering buurt - maatschappij					
	Eindresultaten school					

Bijlage 7.4: Het INK-managementmodel ; Format

(Hoofdstandaarden, deelstandaarden en indicatoren)

NB 1: Het format kan zowel gebruikt worden om de fase van schoolontwikkeling te bepalen en verbeterpunten op te sporen als om de aandachtspunten voor de beschrijving van het kwaliteitssysteem te verzamelen.

NB 2: * Overall waar in dit model “directeur” staat kan ook “directie” gelezen worden. Overall waar “hij” staat kan ook “zij” gelezen worden

NB 3: In de velden Waardering medewerkers, Waardering leerlingen – ouders, Waardering buurt/maatschappij, Eindresultaten Bestuur en Financiers staan vele indicatoren die als meetpunten gebruikt kunnen worden. Het moge duidelijk zijn dat alleen die indicatoren van belang zijn die een relatie hebben met de schooldoelstellingen.

Bij het opstellen van vragenlijsten en einddoelstellingen kunnen een paar vragen of eindresultaatindicatoren al voldoende zijn.

1.1 De DIRECTEUR* ALS MANAGER/BESTUURDER					
Hoofdstandaard: Leiderschap	De wijze waarop de directie voor een langere termijn in de school de missie, normen en waarden, doelstellingen en prestatie-indicatoren ontwikkelt en deze omzet in acties voor het beleid op korte en lange termijn.				
Fase	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
<p>Deelstandaard 1.1. De directeur als manager/bestuurder:</p> <p>De directie streeft naar het aansturen van een school, waarin centraal staat het geven van goed onderwijs, door het ontwikkelen van een visie, een missie, doelstellingen, prestatie-indicatoren en competenties.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> De directeur is sterk betrokken bij het geven van lessen. <input type="checkbox"/> Hij stelt schoolplan, jaarplan en klachtenregeling op binnen wettelijke kaders. <input type="checkbox"/> De directeur verwacht van de medewerkers dat er in de klas goed wordt les gegeven. <input type="checkbox"/> Hij is gericht op oplossen van problemen die zich dagelijks voordoen. <input type="checkbox"/> Verantwoordelijkheden van directeur zijn vastgelegd in functiebeschrijving conform CAO. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> De directeur stuurt vooral aan op een missie en een beleidsverklaring voor het primaire proces (in schoolverband), het geven van goed onderwijs. <input type="checkbox"/> Zwakke punten in primair proces zijn bekend. <input type="checkbox"/> Zijn hoofdtaak is gerichte op het verloop en het verbeteren van het primaire proces. <input type="checkbox"/> De directeur brengt samenhang in het beleid met behulp van de wettelijke kaders. <input type="checkbox"/> Verantwoordelijkheden zijn vastgelegd in functiebeschrijving met nadruk op onderwijskundig management. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> De directeur stuurt aan op missie, visie, doelstellingen en prestatie-indicatoren die met het team zijn vastgesteld en worden uitgevoerd. <input type="checkbox"/> Hij stimuleert een visie op schoolorganisatie als kenniswerkplaats en professionele leergemeenschap. <input type="checkbox"/> Hij gebruikt cyclus van management - instrumenten (meerjarenplan, jaarplan, jaarverslag). <input type="checkbox"/> Behoeften en verwachtingen van leerlingen, ouders, medewerkers, bestuur en buurt/maatschappij zijn mede op initiatief van de directeur op elkaar afgestemd <input type="checkbox"/> Verantwoordelijkheid en zijn vastgelegd in functiebeschrijving met nadruk op integraal management. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> De directeur initieert en stimuleert de zelfverantwoordelijke teams bij het maken het beleid binnen aangegeven kaders. <input type="checkbox"/> De directeur stelt na het overleg met de belanghebbenden, de leerlingen, ouders, medewerkers, het bestuur en de buurt/maatschappij de bouwstenen voor het aanpassen van het beleid vast. <input type="checkbox"/> De directeur stelt met de medewerkers kaders voor het participeren in samenwerkings – verbanden. <input type="checkbox"/> De directeur stimuleert, moedigt aan en schept mogelijkheden voor verandering en creativiteit in de school. <input type="checkbox"/> Verantwoordelijkheden zijn vastgelegd in functiebeschrijving met nadruk op integraal management en coachend begeleiden. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> De directeur entameert dat het beleid wordt beïnvloed door de contacten met buurt/maatschappij. <input type="checkbox"/> De directeur initieert dat het beleid vooruit loopt op nieuwe ontwikkelingen en de veranderingen tijdig worden ingezet. <input type="checkbox"/> De directeur is de coachende beleidsmaker. <input type="checkbox"/> Het beleid van de school kan door de directeur worden uitgedragen als een voorbeeld in Europa. <input type="checkbox"/> Verantwoordelijkheden zijn vastgelegd in functiebeschrijving met nadruk op integraal management en coach/innovator

1.2 DE DIRECTEUR ALS INNOVATOR					
Hoofdindicator: 1. Leiderschap	De wijze waarop de directie voor een langere termijn in de school de missie, normen en waarden, doelstellingen en prestatie-indicatoren ontwikkelt en deze omzet in acties voor het beleid op korte en lange termijn.				
Fase	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
Deelstandaard 1.2 De directie is persoonlijk betrokken bij het waarborgen dat managementsysteem continue wordt ontwikkeld en verbeterd	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> De directeur bepaalt wat er verbeterd moet worden. <input type="checkbox"/> De directeur volgt de medewerkers als zij het initiatief nemen om een cursus of training te volgen gericht op het vergroten van hun expertise. <input type="checkbox"/> De directeur zorgt voor een budget voor professionalisering om het vakmanschap voortdurend te vergroten. <input type="checkbox"/> De directeur neemt maatregelen voor veranderingen op grond van (nieuwe) wettelijke maatregelen. <input type="checkbox"/> De directeur neemt initiatieven voor het vergroten van het onderwijskundig vakmanschap. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> De directeur zet veranderingstrajecten op voor het verbeteren van het primaire proces, het geven van goed onderwijs. <input type="checkbox"/> De directeur entameert dat de prestaties die gehaald worden met het geven van onderwijs in teamverband worden geëvalueerd. <input type="checkbox"/> De directeur participeert in verbetereteams. <input type="checkbox"/> Het voorbeeldgedrag van de directeur benadrukt effectief en efficiënt werken in de school. <input type="checkbox"/> Directeur neemt initiatieven voor het vergroten van de vaardigheden voor onderwijskundig management. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> De directeur stuurt het structureel werken aan schoolontwikkeling aan waarbij het primaire proces en de ondersteunende processen op elkaar worden afgestemd. <input type="checkbox"/> De kenmerken van de schoolontwikkeling voor het geven van goed onderwijs en de ondersteunende processen worden voorzien van evaluaties en prestatiemeting om de processen in de school continue te verbeteren. <input type="checkbox"/> Hij bevordert een klimaat van samen leren in de school. <input type="checkbox"/> Interne en externe audits leiden tot verbetering <input type="checkbox"/> De directeur volgt periodiek trainingen voor het vergoten van de vaardigheden voor integraal management. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> De directeur draagt zorg voor een continu proces van verbetering van het strategisch beleid en de operationalisering ervan. <input type="checkbox"/> Hij heeft bewerkstelligd dat de medewerkers vanuit de zelfverantwoordelijke teams en/of projectgroepen verantwoordelijk zijn voor het aandragen van verbeteringen. <input type="checkbox"/> De directeur initieert dat verbeteringen worden aangebracht in het beleid na het overleg met belanghebbenden en het participeren in samenwerkingsverbanden zoals WSNS en Voorrangsbeleid. <input type="checkbox"/> De directeur laat zich scholen als coach/begeleider. <input type="checkbox"/> De effectiviteit van het leiderschap wordt periodiek geëvalueerd. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Het voortdurend stimuleren van de directeur van het innoveren bepaalt het succes van de school. <input type="checkbox"/> De directeur bewerkstelligt dat alle kenmerken van de schoolontwikkeling werken conform het procesmodel Plan – Do – Check – Act om die kenmerken van de schoolontwikkeling continue te verbeteren. <input type="checkbox"/> Het lerende vermogen van de organisatie wordt door de directeur gestimuleerd. <input type="checkbox"/> De rol van de directeur van de school loopt vooruit op in te vullen eisen voor het uitoefenen van leiderschap. <input type="checkbox"/> De directeur zet trainingen op als coach/innovator.

1.3 DE DIRECTEUR ALS ORGANISATOR					
Hoofdindicator: 1. Leiderschap	De wijze waarop de directie voor een langere termijn in de school de missie, normen en waarden, doelstellingen en prestatie-indicatoren ontwikkelt en deze omzet in acties voor het beleid op korte en lange termijn.				
Fase	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
Deelstandaard 1.3 De directie is betrokken bij het overleg met interne in de school georganiseerde overlegsituaties, het bestuur, de maatschappelijke instellingen, de samenwerkingsverbanden en verkooporganisaties	<input type="checkbox"/> De directeur overlegt met het bestuur over inkomsten en uitgaven van de school. <input type="checkbox"/> De directeur houdt contacten met maatschappelijke instellingen, de samenwerkings - verbanden en verkooporganisaties. <input type="checkbox"/> De directeur legt grote nadruk op de individuele verantwoordelijkheid van de onderwijsgevende voor het geven van goed onderwijs in zijn groep. <input type="checkbox"/> De directeur stelt de regelgeving en de werkwijzen in de school vast en informeert de medewerkers.	<input type="checkbox"/> Er is een functionele indeling in de school van uitvoerende en stafmedewerkers. <input type="checkbox"/> De directeur is het aanspreekpunt voor externe contacten. <input type="checkbox"/> Medewerkers participeren in samenwerkingsoverleg voor vernieuwings- en uitvoeringsoverleg. <input type="checkbox"/> Stafmedewerkers onderhouden contacten over financiën en personeelsbeleid.	<input type="checkbox"/> De directeur draagt zorg voor een effectieve organisatiestructuur voor intern en extern overleg. <input type="checkbox"/> Directeur en medewerkers stellen kaders voor de interne en externe contacten. <input type="checkbox"/> De directeur delegeert het participeren in extern overleg en medewerkers rapporteren in het structureel intern overleg. <input type="checkbox"/> Hij ziet toe dat er informatie wordt verzameld over de waardering van leerlingen, ouders, medewerkers, het bestuur en de buurt/maatschappij.	<input type="checkbox"/> De directeur toetst het interne en externe overleg aan het strategisch beleid en de operationalisering ervan. <input type="checkbox"/> De directeur bewerkstelligt binnen kaders dat medewerkers participeren vanuit de zelfverantwoordelijke teams en/of projectgroepen en stimuleert dat zij hiervoor multi-inzetbaar zijn. <input type="checkbox"/> Binnen kaders bevordert hij dat medewerkers overleg hebben met belanghebbenden. <input type="checkbox"/> Medewerkers krijgen de ruimte om in een netwerk te functioneren.	<input type="checkbox"/> De directie stimuleert dat de school een flexibele organisatiestructuur heeft en snel kan anticiperen op onverwachte situaties en vernieuwingen. <input type="checkbox"/> In het overleg draagt de school uit te voldoen aan toekomstig leiderschap. <input type="checkbox"/> De directie en medewerkers spelen een rol in het maatschappelijk debat over het vernieuwen van het onderwijs. <input type="checkbox"/> De directeur stelt in extern overleg de organisatiestructuur en cultuur als voorbeeld voor een zeer goed functionerende school.

1.4 DE DIRECTEUR ALS COACH						
Hoofdindicator: 1. Leiderschap	De wijze waarop de directie voor een langere termijn in de school de missie, normen en waarden, doelstellingen en prestatie-indicatoren ontwikkelt en deze omzet in acties voor het beleid op korte en lange termijn.					
Fase	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5	
Deelstandaard 1.4 De directie motiveert, coacht en is herkenbaar voor de medewerkers in de school.	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> De directeur informeert de medewerkers over het schoolplan en de uitvoerende medewerkers voeren uit. <input type="checkbox"/> De directeur legt in het overleg met medewerkers de nadruk op het eindresultaat, het geven van goed onderwijs. <input type="checkbox"/> De directeur spreekt de medewerkers aan op hun functioneren in de klas en hun verantwoordelijkheid voor de gemaakte afspraken. <input type="checkbox"/> De directeur informeert de medewerkers over doelen en werkwijze in de school 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> De directeur maakt in overleg met de medewerkers afspraken over het primaire proces, het geven van goed onderwijs. <input type="checkbox"/> Hij kent de sterke en zwaktepunten van zijn school met betrekking tot het geven van goed onderwijs. <input type="checkbox"/> Hij hanteert functieprofielen om de kwaliteit van de medewerkers te beoordelen en hierdoor de schoolprestaties te verbeteren. <input type="checkbox"/> Het voorbeeldgedrag van de directeur legt de nadruk op hard werken. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> De directeur heeft een open en luisterende houding. <input type="checkbox"/> Hij communiceert met medewerkers op grond van individuele en gezamenlijk voorkennis voor het maken van strategisch beleid. <input type="checkbox"/> De directeur bevordert het samen werken en het resultaatgericht werken. <input type="checkbox"/> Hij stimuleert het maken van een koppeling tussen schoolontwikkeling, collectief leren en professionele ontwikkeling. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> De directeur schept een motiverend en stimulerend organisatieklimaat. <input type="checkbox"/> De directeur coacht zelfverantwoordelijke teams. <input type="checkbox"/> De directeur heeft een inspirerende inbreng bij het uitvoeren van schoolontwikkelingsplannen. <input type="checkbox"/> Hij stimuleert de inbreng van medewerkers bij veranderingen en stimuleert het multi-inzetbaar zijn van medewerkers. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> De directeur stimuleert het lerend vermogen van de schoolorganisatie. <input type="checkbox"/> Directeur entameert het participeren in netwerkactiviteiten en medewerkers worden gewaardeerd voor hun inbreng. <input type="checkbox"/> De directie inspireert de medewerkers met hem een rol te spelen in het regionale en landelijke overleg over het geven van goed onderwijs. <input type="checkbox"/> De directeur stimuleert het zelf opzetten van veranderingstrajecten. 	

2.1 Strategie en beleid: Het beleid en de strategie op lange en korte termijn					
Hoofdstandaard: Strategie en beleid	De wijze waarop het beleid van de school, de visie en de missie, de doelstellingen, de prestatie-indicatoren en de processen voor een langere en korte termijn wordt vorm gegeven.				
Fase	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
<p>Deelstandaard 2.1.</p> <p>De school stelt een langer en korte termijn beleid vast en stelt periodiek prioriteiten met meetbare doelstellingen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Het beleid en de strategie van de school zijn weergegeven in het schoolplan, jaarverslag en de klachtenregeling conform wettelijke richtlijnen. <input type="checkbox"/> Het beleid van de school wordt door de actualiteit bepaald. <input type="checkbox"/> Indien problemen van alle dag zich voordoen worden die opgelost. <input type="checkbox"/> Evaluaties worden ingevuld in voortgangsbespreking en. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Het beleid en de strategie zijn gericht op het uitvoeren van het onderwijsleerproces en het primaire proces de opbrengsten en het onderwijsleerproces zijn beschreven. <input type="checkbox"/> Centraal hierbij staat de visie op het primaire proces en het verbinden van de kennis uit de eigen praktijk met de theorie. <input type="checkbox"/> Wettelijke kaders zijn veelal vertaald naar beleidsdoelen en vastgelegd in uitvoeringsplannen. <input type="checkbox"/> De prestaties van het geven van onderwijs en de inrichting van het onderwijsleerproces worden geëvalueerd en er is hierover overleg; verbeteringen worden aangebracht. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> De school heeft een visie en een missie doelstellingen en prestatie-indicatoren voor het inrichten van de schoolorganisatie. <input type="checkbox"/> Strategie en beleid zijn vastgelegd in een meerjarenplan, een jaarplan en worden in een jaarverslag geëvalueerd. <input type="checkbox"/> Er is veel aandacht voor processtappen voor het uitvoeren van primaire en ondersteunende processen. <input type="checkbox"/> De waardering van de belanghebbenden wordt vorm gegeven in nieuw beleid. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> De beleidscyclus werkt als een continu proces van verbetering. <input type="checkbox"/> De vragen en verwachtingen van de belanghebbenden de leerlingen, de ouders, het bestuur en de buurt/maatschappij, die in het overleg worden gesteld, bepalen mede het beleid en de strategie. <input type="checkbox"/> Het werken in samenwerkingsverbanden beïnvloedt het beleid en de strategie. <input type="checkbox"/> Alle kenmerken van de schoolontwikkeling zijn gericht op het halen van goede prestaties in het primaire proces, het geven van goed onderwijs. <input type="checkbox"/> De school kan planmatig inspelen op onverwachte gebeurtenissen. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Het beleid en de strategie worden mede beïnvloed door de contacten met buurt/maatschappij. <input type="checkbox"/> De school kan beleidsmatig snel inspelen op veranderingen van buiten af. <input type="checkbox"/> De school is trendsetter in het onderwijsveld als het gaat om het aanpassen van Strategie en beleid voor vernieuwingen in het onderwijs. <input type="checkbox"/> Het beleid en de strategie kunnen zich meten met de beste scholen van Europa.

2.2 Strategie en beleid: Het beleid wordt mede afgestemd op de verwachtingen van de belanghebbenden en samenwerkingsverbanden					
Hoofdstandaard: Strategie en beleid	De wijze waarop het beleid van de school, de visie en de missie, de doelstellingen, de prestatie-indicatoren en de processen voor een langere en korte termijn wordt vorm gegeven.				
Fase	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
<p>Deelstandaard 2.2.</p> <p>Het beleid van de school wordt mede afgestemd op de verwachtingen van de belanghebbenden en samenwerkingsverbanden</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Klachten van belanghebbenden, de ouders, de medewerkers het bestuur, de buurt/maatschappij zetten de school aan tot verbeteren van kenmerken van de schoolontwikkeling . <input type="checkbox"/> Medewerkers nemen deel aan samenwerkingsverbanden. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Informatie van belanghebbenden wordt gebruikt voor het verbeteren van het primaire proces, het geven van goed onderwijs. <input type="checkbox"/> Informatie uit samenwerkingsverbanden wordt gebruikt voor het verbeteren van het primair proces. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> De school doet onderzoek naar de waardering van de belanghebbenden en de informatie uit het onderzoek wordt vorm gegeven in nieuw beleid. <input type="checkbox"/> Informatie uit de samenwerkingsverbanden wordt gebruikt voor organisatie -ontwikkeling. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> De school heeft structureel overleg met de belanghebbenden en de vragen en verwachtingen van de belanghebbenden de leerlingen, de ouders, het bestuur en de buurt/maatschappij bepalen mede het beleid en de strategie. <input type="checkbox"/> Het werken in samenwerkingsverbanden beïnvloedt het beleid en de strategie. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> De school onderkent en speelt in op de toekomstige ontwikkelingen in het onderwijs. <input type="checkbox"/> Het beleid en de strategie van trendsetters in Europa voor het geven van goed onderwijs beïnvloeden het beleid en de strategie van de school.

2.3 Strategie en beleid: Het communiceren over Strategie en beleid					
Hoofdstandaard: Strategie en beleid	De wijze waarop het beleid van de school, de visie en de missie, de doelstellingen, de prestatie-indicatoren en de processen voor een langere en korte termijn wordt vorm gegeven.				
Fase	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
Deelstandaard 2.1. Over planning, uitvoering en evaluatie van het beleid wordt in de school gecommuniceerd.	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> De directeur informeert, instrueert de medewerkers over het beleid en de strategie en controleert of alles volgens plan verloopt. <input type="checkbox"/> Directeur en medewerkers communiceren over problemen en klachten die zich voordoen en lossen die op. <input type="checkbox"/> Directeur en medewerkers informeren leerlingen en ouders over de prestaties van de leerlingen en de activiteiten van de school. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Over het beleid en de strategie voor het uitvoeren van het onderwijsleerproces wordt in de school met medewerkers gecommuniceerd. <input type="checkbox"/> Centraal hierbij staat het uitwisselen van kennis en ervaring met collega's en het benutten van die kennisbasis. <input type="checkbox"/> De kennisstructuur uit de omgeving (WO de websitegegevens van andere scholen) wordt in het communiceren over het primaire proces ingebracht <input type="checkbox"/> Communicatie wordt gevoerd over procesbeheersing met evaluaties en prestatiemeting van het primaire proces. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> De school heeft de communicatiestructuur en de toegevoegde waarde van het overleg beschreven. <input type="checkbox"/> Over beleid, strategie en uitvoering wordt met enthousiasme en gedrevenheid gecommuniceerd. <input type="checkbox"/> Medewerkers en de directeur scheppen een klimaat van samen leren. <input type="checkbox"/> Er wordt gecommuniceerd over de uitslagen van de eindresultaten en de waardering van de belanghebbenden. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> De school heeft een transparante en resultaatgerichte communicatiestructuur voor alle overlegsituaties. <input type="checkbox"/> Er is een open communicatie met de leerlingen, de ouders, medewerkers, het bestuur en de buurt/maatschappij. <input type="checkbox"/> Medewerkers en directeur staan open voor verbeteringen voorgesteld door de belanghebbenden. <input type="checkbox"/> Medewerkers en directeur participeren in samenwerkingsverbanden. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> De school communiceert met maatschappelijke instellingen, de buurt/maatschappij, de politiek, de vakbeweging over landelijke ontwikkelingen in het onderwijs. <input type="checkbox"/> Rapportages van de school leiden tot een versterking van het vertrouwen bij bestuur, de pers, de politiek.

2.4 Strategie en beleid: Het continue verbeteren van het beleid					
Hoofdstandaard: Strategie en beleid	De wijze waarop het beleid van de school, de visie en de missie, de doelstellingen, de prestatie-indicatoren en de processen voor een langere en korte termijn wordt vorm gegeven.				
Fase	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
Deelstandaard 2.4. De school maakt van haar beleid een continu proces van verbeteren.	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Het beleid van de school wordt door de actualiteit bepaald. <input type="checkbox"/> Indien problemen van alle dag zich voordoen worden die opgelost. <input type="checkbox"/> Klachten en problemen en gemaakte fouten geven aanleiding voor het aanpassen van kenmerken van de schoolontwikkeling. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> De school heeft voor het primaire proces de verschillende vakgebieden evaluaties en prestatiemetingen aangebracht. <input type="checkbox"/> De na te streven eindresultaten voor de verschillende vakgebieden worden bepaald. <input type="checkbox"/> De haalbaarheid van het behalen van de eindresultaten wordt tussentijds geëvalueerd en het beleid in deze bijgesteld. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Er is veel aandacht voor processtappen en het meten van de resultaten voor het uitvoeren van ondersteunende processen. <input type="checkbox"/> Het beleid en de strategie maken gebruik van prestatie-indicatoren en meetbare doelstellingen. <input type="checkbox"/> Het jaarverslag is het instrument om de plannen te evalueren en nieuw beleid wordt geformuleerd in het nieuwe opvolgende jaarplan. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Evaluaties en prestatiemetingen zijn in de beleidscyclus verwerkt en de informatie van de evaluaties leidt tot een continu proces van verbetering. <input type="checkbox"/> De vragen en verwachtingen van de belanghebbenden de leerlingen, de ouders, het bestuur en de buurt/maatschappij bepalen mede het beleid en de strategie. <input type="checkbox"/> Het werken in samenwerkingsverbanden beïnvloedt de strategie en het beleid, doordat de gegevens van andere scholen worden vergeleken met de eindresultaten en de waardering door de belanghebbenden van de eigen school.(bench-marking) 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> De school vergelijkt zijn eindresultaten en de waardering van belanghebbenden en met die van scholen uit Europa. <input type="checkbox"/> De school speelt met haar beleid in op toekomstige ontwikkelingen. <input type="checkbox"/> De school is spelbepaler bij op de toekomst gerichte ontwikkelingen.

3.1 Management van medewerkers: Inzet en waardering					
Hoofdstandaard: Management van medewerkers	De wijze waarop de school de mogelijkheden aan expertise van de medewerkers aanstuurt, ontwikkelt en naadloos laat aansluiten bij de uitvoeringsprocessen op het niveau van het individu, het schoolteam en de school het beleid en die processen van de organisatie doelmatig uitvoeren.				
Fase	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
<p>Deelstandaard 3.1.</p> <p>De school maakt gebruik van de gewenste deskundigheden voor het geven goed onderwijs en de medewerkers worden erkend, gewaardeerd en beloond.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> De directeur geeft naar eigen inzicht invulling aan het personeelsbeleid. <input type="checkbox"/> Medewerkers zijn ingedeeld in aan de CAO gerelateerde functieprofielen die zijn voorzien van een belonings- en bevorderings - systematiek <input type="checkbox"/> Er is beleid voor het creëren van goede werkomstandigheden. <input type="checkbox"/> Medewerkers worden gewaardeerd om daarmee hun betrokkenheid en hun inzet te belonen. <input type="checkbox"/> Er is een aanzet tot arbobeleid. <input type="checkbox"/> De "Wet verbeterde poortwachter" wordt uitgevoerd. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Functieprofielen vormen uitgangspunt voor de kwaliteit van de expertise en de loopbaanontwikkeling van de medewerkers. <input type="checkbox"/> De kwaliteit van de medewerkers wordt vooral gemeten aan het geven van goed onderwijs. <input type="checkbox"/> Er zijn beoordelingsgesprekken gericht op de loopbaanontwikkeling van de medewerkers. <input type="checkbox"/> Er is een verantwoordelijke voor personeelszaken. <input type="checkbox"/> Er is een gericht arbo- en veiligheidsbeleid. <input type="checkbox"/> De "Wet verbeterde poortwachter" wordt uitgevoerd. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> De schoolontwikkeling, de organisatiestructuur en de prestatie-indicatoren bepalen welke functies en expertise de school nodig heeft. <input type="checkbox"/> Er is een overzicht voor functies, expertise van de school en de wijze waarop die zich ontwikkelen. <input type="checkbox"/> Voor alle medewerkers is loopbaanbeleid en een ontwikkelingsplan opgesteld. <input type="checkbox"/> Er worden functionerings- en beoordelingsgesprekken gehouden om organisatie- en persoonlijke ontwikkelingsdoelstelling en bij te stellen. <input type="checkbox"/> Arbobeleid is uitgewerkt in uitvoeringsplannen. <input type="checkbox"/> De "Wet verbeterde poortwachter" wordt uitgevoerd. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Het personeelsbeleid is mede afgestemd op de verwachtingen van de belanghebbenden. <input type="checkbox"/> Benchmarking beïnvloedt het personeelsbeleid. <input type="checkbox"/> De staf levert een goede dienst- en serviceverlening aan de medewerkers. <input type="checkbox"/> De school werkt mee aan beleid om de werksector aantrekkelijk te maken om in te werken. <input type="checkbox"/> Er is aandacht voor de gezondheid, de veiligheid, omgevingsfactoren en de sociale verantwoordelijkheid van de medewerkers. <input type="checkbox"/> De "Wet verbeterde poortwachter" wordt uitgevoerd. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Het personeelsbeleid is inspirerend en zet aantoonbaar aan tot hoge prestaties in de school. <input type="checkbox"/> Het loopbaanbeleid stimuleert medewerkers tot belangrijke innovaties. <input type="checkbox"/> Personeelsbeleid is afgestemd op maatschappelijke eisen en verwachtingen. <input type="checkbox"/> Het is met instemming van de medewerkers mogelijk flexibel de taken aan te passen. <input type="checkbox"/> De school is betrokken bij sociale en culturele activiteiten aangemoedigd. <input type="checkbox"/> De "Wet verbeterde poortwachter" wordt uitgevoerd.

3.2 Management van medewerkers: Het continue vernieuwen van de expertise					
Hoofdstandaard: Management van medewerkers	De wijze waarop de school de mogelijkheden aan expertise van de medewerkers aanstuurt, ontwikkelt en naadloos laat aansluiten bij de uitvoeringsprocessen op het niveau van het individu, het schoolteam en de school het beleid en die processen van de organisatie doelmatig uitvoeren.				
Fase	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
<p>Deelstandaard 3.2.</p> <p>De school heeft inzicht in de behoefte aan deskundigheid en vernieuwt continue de deskundigheden.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Opleidingen en trainingen zijn gericht op het vergroten van de expertise van de medewerkers. <input type="checkbox"/> Het initiatief voor professionalisering ligt veelal bij medewerkers. <input type="checkbox"/> Er zijn middelen in de school voor deskundigheidsbevordering. <input type="checkbox"/> Werving en selectie vullen de competenties van de werkende medewerkers aan. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> De professionalisering van de medewerkers is afgestemd op het verbeteren van het primaire proces, het geven van goed onderwijs. <input type="checkbox"/> Alle medewerkers werken aan deskundigheidsbevordering. <input type="checkbox"/> De medewerkers worden aangemoedigd hun expertise te vergroten. <input type="checkbox"/> Het leren is gericht op het samen geven van goed onderwijs en het beheersen van de uitvoerende processen. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> De verwachte kennis en vaardigheden van de medewerkers zijn beschreven en ingedeeld in competenties. <input type="checkbox"/> Er wordt documentatie bijgehouden met mogelijkheden voor individuele, teamgerichte en op alle medewerkers gerichte professionalisering. <input type="checkbox"/> Er wordt gewerkt met een professionaliseringsplan waarin persoonlijke ontwikkelingsdoelen en schoolontwikkelingsdoelen op elkaar worden afgestemd en de effectiviteit van opleidingen en trainingen wordt geëvalueerd <input type="checkbox"/> Medewerkers in de school leren door uitwisseling van ervaringen met het onderwijsproces. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Er is een professionaliseringsplan waarin activiteiten worden gepland die afgestemd zijn op de schoolontwikkeling en de loopbaanontwikkeling van de medewerkers. <input type="checkbox"/> De school is een professionele leergemeenschap waarin leren door ervaringsuitwisseling een centrale plaats heeft. <input type="checkbox"/> Professionalisering is mede gericht op de verwachtingen van de belanghebbenden. <input type="checkbox"/> Ontbrekende deskundigheid wordt aangevuld met samenwerkingsactiviteiten en detachering. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> De school heeft kenmerken van een lerende organisatie. <input type="checkbox"/> Ontwikkelingen in buurt/maatschappij hebben invloed op het professionaliseringsplan. <input type="checkbox"/> Medewerkers hebben grote invloed op hun eigen loopbaanontwikkeling en kennen het belang van hun inbreng in de schoolontwikkeling. <input type="checkbox"/> Opleiding en trainingsprogramma's zijn gericht op perfectie in de schoolontwikkeling en op de zelfontplooiing van de medewerkers.

3.3 Management van medewerkers: Het betrekken van de medewerkers bij de schoolontwikkeling					
Hoofdstandaard: Management van medewerkers	De wijze waarop de school de mogelijkheden aan expertise van de medewerkers aanstuurt, ontwikkelt en naadloos laat aansluiten bij de uitvoeringsprocessen op het niveau van het individu, het schoolteam en de school het beleid en die processen van de organisatie doelmatig uitvoeren.				
Fase	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
<p>Deelstandaard 3.3.</p> <p>De school stelt het betrekken van de deskundigheden van de medewerkers bij de schoolactiviteiten centraal. (zie 2.3)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Communicatiestructuur is helder en eenvoudig: Medewerkers worden door de directeur geïnformeerd over taken en verantwoordelijkheden. <input type="checkbox"/> Medewerkers voeren schoolplan en klachtenprocedure uit en rapporteren directeur problemen. <input type="checkbox"/> Medewerkers worden gewaardeerd met een salaris en positieve reacties op hun vakmanschap. <input type="checkbox"/> Medewerkers steunen het externe overleg van de directeur. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Communicatiestructuur richt zich vooral op het stroomlijnen van het primaire proces, het geven van goed onderwijs centraal. <input type="checkbox"/> Het schoolteam stellen gezamenlijk doelstellingen en prestaties van het onderwijs in overleg met de directeur vast. <input type="checkbox"/> De opbrengsten van het onderwijs en de inrichting van het onderwijsproces zijn gezamenlijk uitgewerkt. <input type="checkbox"/> Medewerkers staan open voor collegiale visitatie. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> De school heeft een heldere communicatiestructuur: Medewerkers stellen gezamenlijk met de directeur doelstellingen en prestatie-indicatoren voor alle kenmerken van de schoolontwikkeling vast. <input type="checkbox"/> Teambetrokkenheid bij het uitvoeren van schoolactiviteiten wordt aangemoedigd. <input type="checkbox"/> De eigen bijdragen van de medewerkers aan het bereiken van de eindresultaten van de school worden besproken. <input type="checkbox"/> De waardering van de medewerkers over de schoolactiviteiten worden betrokken bij de schoolontwikkeling. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> De school heeft een vastgesteld en resultaatgerichte communicatiestructuur waarin acties van medewerkers en de teams om samen te werken intern en in externe samenwerkingsverband en worden gestimuleerd. <input type="checkbox"/> Medewerkers hebben de kennis en vaardigheden over de schoolontwikkeling en het eigen ontwikkelingsplan om naar eigen inzicht de doelen van de school te operationaliseren. <input type="checkbox"/> De medewerkers zijn betrokken bij het overleg met de belanghebbenden en de informatie wordt betrokken bij het opstellen van nieuwe doelstellingen en beleid. <input type="checkbox"/> Medewerkers krijgen ruimte voor creativiteit en eigen initiatief. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> De communicatiestructuur is gericht op innovatie. <input type="checkbox"/> De zorg voor de persoonlijke ontwikkeling en inbreng van de medewerkers en de behoeften van de organisatie zijn in balans. <input type="checkbox"/> Medewerkers zijn betrokken bij het vaststellen of aanpassen van doelstellingen op grond van ontwikkelingen in de buurt/maatschappij. <input type="checkbox"/> De integriteit van de medewerker is hoog.

3.4 Management van medewerkers: Het betrekken van de medewerkers bij de verbetering					
Hoofdstandaard: Management van medewerkers	De wijze waarop de school de mogelijkheden aan expertise van de medewerkers aanstuurt, ontwikkelt en naadloos laat aansluiten bij de uitvoeringsprocessen op het niveau van het individu, het schoolteam en de school het beleid en die processen van de organisatie doelmatig uitvoeren.				
Fase	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
Deelstandaard 3.4. Medewerker zijn betrokken bij de verbetering van de schoolactiviteiten.	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Medewerkers tonen eigen initiatief bij het vergroten van hun expertise en de werkmethoden in hun klas/groep. <input type="checkbox"/> De medewerker krijgt op zijn verzoek de middelen. <input type="checkbox"/> In de dagelijkse contacten informeren de medewerkers elkaar over het verbeteren van de contacten met leerlingen en aanpassen van onderwijssituatie. <input type="checkbox"/> Het vakmanschap van de medewerker levert de kwaliteit in de onderwijsleer - situatie. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Medewerkers gebruiken prestatie metingen in het primaire proces, het geven van goed onderwijs en verbeteren hiermee het onderwijsproces. <input type="checkbox"/> Medewerkers bespreken verbetervoorstellen voor het primaire proces. <input type="checkbox"/> Medewerkers stimuleren elkaar mee te doen aan verbeterprogramma's voor het geven van goed onderwijs. <input type="checkbox"/> Medewerkers worden in staat gesteld initiatieven te tonen. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Medewerkers zijn betrokken bij het verbeteren van alle processen. <input type="checkbox"/> Evaluaties en prestatie metingen zijn in alle kenmerken van de schoolontwikkeling aangebracht om de kenmerken van de schoolontwikkeling continue te verbeteren. <input type="checkbox"/> Kennis en praktijkervaringen worden ingebracht in het overleg over het verbeteren van de kenmerken van de schoolontwikkeling. <input type="checkbox"/> Voor het verbeteren van de schoolorganisatie participeren onderwijsgevend en ondersteunende medewerkers in een gezamenlijk overleg. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Alle medewerkers zijn betrokken bij het verbeteren van de schoolorganisatie. <input type="checkbox"/> Medewerkers betrekken de informatie van de belanghebbenden, de leerlingen, de ouders, het bestuur, de buurt/maatschappij die in het overleg wordt verkregen bij de verbetertrajecten. <input type="checkbox"/> Medewerker doen informatie op in samenwerkingsverbanden en brengen deze in in verbetertrajecten voor de schoolontwikkeling. <input type="checkbox"/> Het weggaan van medewerkers heeft geen invloed op de schoolontwikkeling door het toegankelijk zijn van de informatie voor alle medewerkers. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Alle medewerkers zijn continue betrokken bij de schoolontwikkeling. <input type="checkbox"/> De medewerkers initiëren verbeteringen in samenwerkingsverbanden en daarbuiten. <input type="checkbox"/> De school staat bekend als een schoolvoorbeeld voor vernieuwing. <input type="checkbox"/> Medewerkers nemen deel aan een debat over vernieuwend onderwijs.

3.5 Management van medewerkers: Samenwerkingsverbanden					
Hoofdindicator: 3. Management van medewerkers	De wijze waarop de school de mogelijkheden aan expertise van de medewerkers aanstuurt, ontwikkelt en naadloos laat aansluiten bij de uitvoeringsprocessen op het niveau van het individu, het schoolteam en de school, teneinde het beleid en die processen van de organisatie doelmatig uit te voeren.				
Fase	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
Deelstandaard 3.5. De school gaat samenwerkingsverbanden aan.	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Medewerker of de directeur nemen deel aan samenwerkingsverbanden. <input type="checkbox"/> De verschillende taken worden naar gelang de tijdsinvestering onderling verdeeld. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> De school gaat samenwerkingsverbanden aan omdat de deelname leidt tot een meerwaarde voor het verbeteren van het primaire proces, het geven van goed onderwijs. <input type="checkbox"/> Medewerkers overleggen met de directeur de meerwaarde van het samenwerkingsverband voor het primaire proces, de deskundigheden en de tijdsbesteding. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Het participeren in samenwerkingsverbanden is in de organisatiestructuur opgenomen en de meerwaarde voor de organisatieontwikkeling wordt vastgelegd. <input type="checkbox"/> Medewerkers stellen mede de kaders voor deze externe contacten en rapporteren in het structureel intern overleg. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Medewerkers toetsen het participeren in samenwerkingsverbanden aan het strategisch beleid en de operationalisering ervan. <input type="checkbox"/> Medewerkers participeren vanuit de zelfverantwoordelijke teams en/of projectgroepen in samenwerkingsverbanden en zijn multi-inzetbaar in samenwerkingsverbanden. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> De school heeft een flexibele organisatiestructuur en kan snel anticiperen op deelname aan samenwerkingsverbanden. <input type="checkbox"/> In het overleg hebben medewerkers een voortrekkersrol en spelen daardoor in samenwerkingsverbanden een belangrijke rol in het debat over het vernieuwen van het onderwijs.

4.1 Management van middelen: Financiën					
Hoofdstandaard: 4. Management van middelen	De wijze waarop de school omgaat met middelen ten einde het beleid en de uitvoeringsprocessen doelmatig uit te voeren				
Fase	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
Deelstandaard 4.1. De school verantwoordt haar financiële beleid op langer en korte termijn.	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> De directeur stelt het budget vast aan de hand van de begroting van vorig jaar. <input type="checkbox"/> Hij bepaalt voor welke activiteiten er geld in de school worden uitgegeven. <input type="checkbox"/> Van de uitgaven worden financiële overzichten gemaakt en bewijzen voor uitgaven kunnen worden overlegd. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Voor uitgaven voor onderwijskundige methoden en materialen worden jaarlijks prioriteiten gesteld. <input type="checkbox"/> Voor deze onderwijskundige middelen worden deelbudgetten opgesteld, een budgethouder is verantwoordelijk. <input type="checkbox"/> De uitgaven worden gevolgd. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Een meerjarenbegroting ondersteunt het strategisch financiële beleid. <input type="checkbox"/> De budgetten zijn verdeeld in kengetallen en afgestemd op de verschillende kenmerken van de schoolontwikkeling in de school en de financiële uitgaven worden bewaakt. <input type="checkbox"/> Er wordt, binnen de mogelijkheden, maximale ruimte aan de school gegeven om haar beleidsprioriteiten uit te voeren,.. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Benchmarking – gegevens en financiële analyses beïnvloeden nieuw beleid en de effectiviteit van het financiële management wordt periodiek gemeten. <input type="checkbox"/> De toekenning van financiën wordt mede bepaald voor het gezamenlijk bereiken van eindresultaten en hoge waardering van belanghebbenden. <input type="checkbox"/> Financiële kengetallen van samenwerking - partners zijn bekend. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> De school heeft een geavanceerd financieel managementinformatie systeem. <input type="checkbox"/> Er wordt structureel geïnvesteerd in projecten voor vernieuwings – activiteiten. <input type="checkbox"/> De belanghebbenden hebben vertrouwen in de wijze waarop met de subsidiegelden wordt omgegaan.

4.2 Management van middelen: Materiële middelen					
Hoofdstandaard: 4. Management van middelen	De wijze waarop de school omgaat met middelen ten einde het beleid en de uitvoeringsprocessen doelmatig uit te voeren				
Fase	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
<p>Deelstandaard 4.2.</p> <p>De school voert een verantwoord beleid ten aanzien van materiële middelen in brede zin w.o. plannen voor huisvesting, brandpreventie, veiligheid, ontruiming, aanschaf onderwijskundige materialen, automatisering.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> De school heeft een lijst met methoden en onderwijskundige materialen. <input type="checkbox"/> Externe ondersteuning en leveranciers worden vooral op prijs en levertijd aangetrokken. <input type="checkbox"/> Bij voorkomende problemen wordt de relatie met de leverancier direct verbroken. <input type="checkbox"/> Onderhoud wordt gepleegd na het ontstaan van storingen en problemen. <input type="checkbox"/> Binnen wettelijke eisen spelen milieuproblemen. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> De school heeft een overzicht van methoden en materialen gerangschikt naar vakgebied of functiegebied en de aanschafdatum. <input type="checkbox"/> Externe ondersteuning en leveranciers worden vooral op betrouwbaarheid aangetrokken. <input type="checkbox"/> Bij tegenvallende prestaties krijgt de leverancier een kans de kwaliteit te verbeteren. <input type="checkbox"/> Onderhoud wordt meer systematisch gepleegd. <input type="checkbox"/> De school heeft een voorraadbeheer. <input type="checkbox"/> De school heeft een actief milieubeleid. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Methoden en materialen voor alle kenmerken van de schoolontwikkeling zijn overzichtelijk weergegeven op vakgebied/doelstelling en aanschafdatum. <input type="checkbox"/> De school verwacht dat van ondersteuners en leveranciers voldoen aan specifieke kwaliteitseisen en na overleg moeten leveranciers en ondersteuners verbetering van processen aantonen. <input type="checkbox"/> De school heeft een onderhoudsplan en onderhoudscontracten. <input type="checkbox"/> Er is aandacht in de school voor veiligheid van inventaris en uitrusting in de school en de school heeft een brandpreventie- en een ontruimingsplan. <input type="checkbox"/> De school heeft een automatiseringsplan voor vernieuwing en onderhoud van hardware- en softwareproducten. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Documenten voor alle kenmerken van de schoolontwikkeling worden beheerd en de toegankelijkheid voor gebruik is groot. <input type="checkbox"/> Externe dienstverleners en leveranciers worden betrokken bij probleemoplossingen bij aspecten van organisatieontwikkeling. <input type="checkbox"/> Samenwerking met ondersteuners en leveranciers wordt periodiek geëvalueerd <input type="checkbox"/> Verantwoordelijkheden voor aanschaf van middelen en uitvoeringsplannen en toezicht op uitvoering zijn aan de medewerkers gedelegeerd. <input type="checkbox"/> De zorg voor het milieu wordt gezien als een activiteit om je te onderscheiden. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Documenten worden beheerd. <input type="checkbox"/> De school werkt samen met ondersteuners en leveranciers die hoge kwaliteit leveren. <input type="checkbox"/> De ondersteuners en leveranciers stimuleren elkaar om nieuwe wegen in te slaan. <input type="checkbox"/> De school sluit aan bij diverse maatschappelijke ontwikkelingen en wetgeving zoals milieuvriendelijk optreden, verbruik van recyclingmaterialen, afwerking, energieverbruik. <input type="checkbox"/> Verspilling van goederen en diensten wordt uitgebannen.

4.3 Management van middelen: Het beheren van kennis en informatie					
Hoofdstandaard: 4. Management van middelen	De wijze waarop de school omgaat met middelen ten einde het beleid en de uitvoeringsprocessen doelmatig uit te voeren				
Fase	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
<p>Deelstandaard 4.3.</p> <p>De school speelt in op het gebruik van nieuwe technologieën.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Informatie in de school is vooral gericht op het geven van goed onderwijs op de werkplek. <input type="checkbox"/> De kennis is vastgelegd in de methoden en leermaterialen. <input type="checkbox"/> Er vindt schriftelijk, deels digitaal gegevensregistratie plaats. <input type="checkbox"/> Externe kennisbronnen worden incidenteel geraadpleegd. <input type="checkbox"/> De school gebruikt technologie vooral voor administratieve doelen. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> De school maakt gebruik van aanwezige technologieën zoals audio-visuele middelen en computers om het primaire proces te verbeteren. <input type="checkbox"/> De school voert nieuwe technologieën in voor het geven van goed onderwijs. <input type="checkbox"/> Het informatiesysteem geeft inzicht in de behaalde tussendoelen en eindresultaten. <input type="checkbox"/> Een informatiesysteem geeft gebruiksvriendelijk inzicht in informatie over behaalde tussendoelen en eindresultaten <input type="checkbox"/> De opgeslagen kennis is gericht op het verbeteren van zwakke punten in het geven van goed onderwijs. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> De school beheert een managementinformatie systeem voor alle kenmerken van de schoolontwikkeling en het systeem wordt continu verbeterd. <input type="checkbox"/> Nieuwe technologieën worden aangeschaft en toegepast om alle kenmerken van de schoolontwikkeling te ondersteunen. <input type="checkbox"/> Nieuwe technologieën zijn er voor het ondersteunen van veranderings – processen. <input type="checkbox"/> De bereikte effecten met nieuwe technologieën wordt systematisch geëvalueerd. <input type="checkbox"/> De toegankelijkheid tot de kennis en informatie is voor interne en externe gebruikers gebruiksvriendelijk en geautoriseerd. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> De school voert een beleid van kennismanagement voor alle kenmerken van de schoolontwikkeling in de school. <input type="checkbox"/> De school deelt met de belanghebbenden de samenwerkings - partners kennis en gebruik van nieuwe technologieën; het versterkt het functioneren van de school. <input type="checkbox"/> Het informatiesysteem van de school is functioneel afgestemd op samenwerkings-partners. <input type="checkbox"/> De school heeft een voorbeeldfunctie voor de wijze waarop nieuwe technologieën in het primaire proces en de ondersteunende kenmerken van de schoolontwikkeling zijn geïntegreerd. <input type="checkbox"/> Het informatiesysteem versterkt de school als professionele leergemeenschap. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> De school werkt samen voor uitwisseling van kennis en ervaring over gebruik van nieuwe technologieën met andere organisatie. <input type="checkbox"/> De technologieën die de school gebruikt stellen de school in staat snel in te spelen op nieuwe ontwikkelingen in het onderwijs. <input type="checkbox"/> De school kan zich meten met haar managementinformatie systeem met de beste scholen. <input type="checkbox"/> Het informatiesysteem wordt gebruikt door interne en externe gebruikers mits geautoriseerd. <input type="checkbox"/> Bestaande kennis wordt beschikbaar gesteld aan derden

5.1 Management van processen: Het ontwerpen van processen					
Hoofdstandaard: Management van processen	Kenmerken van de schoolontwikkeling in de school worden ontworpen, beheert en continue verbeterd.				
Fase	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
<p>Deelstandaard 5.1</p> <p>De school ontwerpt het primaire proces (het geven van goed onderwijs) en belangrijke ondersteunende processen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> De school heeft een organisatieschema. <input type="checkbox"/> Het verloop van activiteiten in de school worden beschreven indien er behoefte aan is. <input type="checkbox"/> De school corrigeert problemen die zich dagelijks voordoen. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Voor de primaire processen zijn met inbreng van de medewerkers processtappen, tussendoelen en eindresultaten vastgelegd. <input type="checkbox"/> Voor het primaire proces wordt minimaal beschreven: <ul style="list-style-type: none"> A. wat betreft de opbrengsten van het onderwijs: <ol style="list-style-type: none"> 1. de leerresultaten, 2. voortgang in de ontwikkeling van leerlingen. B. wat betreft de inrichting van het onderwijsproces: <ol style="list-style-type: none"> 1. het leerstofaanbod, 2. de leertijd 3. het ped. klimaat, 4. het schoolklimaat, 5. Het didactisch handelen, 6. de leerlingenzorg, 7. de inhoud, het niveau, de uitvoering van toetsen, tests, opdrachten of examens. <input type="checkbox"/> Er is controle op processtappen. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> De kenmerken van de schoolontwikkeling voor het primaire proces en de ondersteunende processen en de onderlinge relaties tussen de processen zijn vastgelegd. <input type="checkbox"/> De processtappen, de tussendoelen en de eindresultaten worden in de processen opgenomen. <input type="checkbox"/> Onderzoeksgegevens over de waardering van belanghebbenden en de informatie uit de samenwerkingsverbanden hebben invloed op het samenstellen van de processen en de afstemming. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Kenmerken van de schoolontwikkeling worden samengesteld door zelfverantwoordelijke en resultaatgerichte teams en/of projectgroepen. <input type="checkbox"/> Het overleg met de belanghebbenden, opdrachtgevers of organisaties waarmee wordt samengewerkt leveren bouwstenen voor het ontwerpen van de kenmerken van de schoolontwikkeling. <input type="checkbox"/> Taken verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn voor samenwerkingsverbanden uitgewerkt en de eigen prestaties van de school worden afgestemd op die van andere scholen en in de kenmerken van de schoolontwikkeling opgenomen. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Netwerkactiviteiten worden in de school actief en gericht aangemoedigd. <input type="checkbox"/> Afstemming van processen vindt plaats op ontwikkelingen in buurt/maatschappij. <input type="checkbox"/> Netwerkactiviteiten zijn onontbeerlijk voor de schoolontwikkeling en de schoolorganisatie -ontwikkeling.

5.2 Management van processen: Het beheren en sturen van processen					
Hoofdstandaard: Management van processen	Processen van de school worden ontworpen, beheert en continue verbeterd.				
Fase	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
<p>Deelstandaard 5.2.</p> <p>De school beheert en stuurt het primaire proces (het geven van goed onderwijs) en belangrijke ondersteunende processen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> De directeur informeert de medewerkers over de wijze van werken in de school. <input type="checkbox"/> De directeur controleert incidenteel de wijze waarop de medewerkers het primaire proces uitvoeren. <input type="checkbox"/> De school corrigeert problemen die zich voordoen. <input type="checkbox"/> Geconstateerde tekortkomingen leiden tot scherper toezicht en verbetering. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Groepen die in de school samenwerken zoals onderbouw, middenbouw en bovenbouw bepalen de kaders waarin goed onderwijs wordt gegeven. <input type="checkbox"/> Processtappen voor het primaire proces, de tussendoelen, de einddoelen worden aangestuurd. <input type="checkbox"/> De evaluaties van het primaire proces leidt tot verbetering. <input type="checkbox"/> Waarderingsgegevens van ouders worden bij verbetering van het primaire proces betrokken. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Zelfverantwoordelijke uitvoerende teams die worden aangestuurd door coördinatoren beheren en sturen de kenmerken van de schoolontwikkeling. <input type="checkbox"/> Voor alle kenmerken van de schoolontwikkeling zijn prestatie metingen vastgelegd. <input type="checkbox"/> Medewerkers overleggen periodiek over de tussentijdse resultaten, eindresultaten en de onderzoeksgegevens over de waardering van de belanghebbenden. <input type="checkbox"/> Medewerkers sturen de aanschaf van onderwijsmethoden, onderwijsmaterial en en materialen voor de werkplek aan. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> De school heeft een managementinformatiesysteem en stuurt hier kenmerken van de schoolontwikkeling met prestatie-indicatoren aan. <input type="checkbox"/> De school vergelijkt de wijze waarop zij de kenmerken van de schoolontwikkeling aanstuurt met die van andere scholen <input type="checkbox"/> De zelfverantwoordelijke teams passen binnen kaders het beleid aan. <input type="checkbox"/> De medewerkers regelen het overleg met belanghebbenden en in samenwerkingsverbanden en passen door het overleg hun kenmerken van de schoolontwikkeling aan. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Processen verlopen door hun opzet en beheer (nagenoeg) foutloos. <input type="checkbox"/> Het primaire proces en de ondersteunende processen leveren een optimale bijdrage aan het geven van goed onderwijs. <input type="checkbox"/> De school kan zich naar buiten toe goed verantwoorden door de transparantie van de wijze waarop de processen worden beheerst en aangestuurd. <input type="checkbox"/> De school kan een voorbeeld zijn in Europa.

5.3 Management van processen: Het continue verbeteren van processen					
Hoofdstandaard: Management van processen	Processen van de school worden ontworpen, beheert en continue verbeterd.				
Fase	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
<p>Deelstandaard 5.3.</p> <p>De processen zijn gericht op het continue verbeteren en vernieuwen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Kenmerken van de schoolontwikkeling worden verbeterd op grond van bevindingen, problemen, klachten of claims. <input type="checkbox"/> Verbeteringen van kenmerken van de schoolontwikkeling zijn kleinschalig en verbonden met de per medewerker opgezette onderwijsleersituatie. <input type="checkbox"/> Vooral op initiatief van medewerkers worden verbeteringen aangebracht. <input type="checkbox"/> Het veranderen van wettelijke bepalingen voor het onderwijs is bron voor verandering. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Er is een overzicht van metingen van de tussendoelen en de eindresultaten van de kenmerken van de schoolontwikkeling van het primaire proces die na afname moeten leiden tot verbeteringen. <input type="checkbox"/> Rond uitvoerende kenmerken van de schoolontwikkeling voor het geven van goed onderwijs verzamelen medewerkers ideeën voor verandering en verbetering van processtappen. <input type="checkbox"/> Feedback van de gegevens over prestaties voor het geven van goed onderwijs motiveert tot verbetering. <input type="checkbox"/> Leerlingen en ouders worden geïnformeerd over ingevoerde verbeteringen. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> De school werkt structureel aan de hand van zelfevaluaties en audits aan haar schoolontwikkeling. <input type="checkbox"/> Er zijn meetinstrumenten voor de tevredenheids - onderzoeken onder belanghebbenden en de informatie uit de eindresultaten worden kenmerken van de schoolontwikkeling aangepast en verbeterd. <input type="checkbox"/> Collega's wisselen kennis en ervaring uit voor het planmatig verbeteren van de kenmerken van de schoolontwikkeling. <input type="checkbox"/> Van de kennisstructuur rond de school w.o. Internet wordt optimaal gebruik gemaakt voor het verbeteren van kenmerken van de schoolontwikkeling. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Kenmerken van de schoolontwikkeling in de school worden aangestuurd en verbeterd met behulp van een managementinformatie systeem. <input type="checkbox"/> De kenmerken van de schoolontwikkeling worden verbeterd door het omgaan met belanghebbenden en met informatie van de samenwerkingsverbanden zoals OVB, WSNS, de brede school e.d. <input type="checkbox"/> De invoering van de veranderingen verloopt in nauw overleg met de scholen waarmee wordt samengewerkt. <input type="checkbox"/> De prestatie van de school worden met de belanghebbenden en de samenwerkingsverbanden geëvalueerd en teruggekoppeld voor het aanbrengen van verbeteringen in de kenmerken van de schoolontwikkeling. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Het continue verbeteren van de schoolorganisatie is als beleidsproces vastgesteld. <input type="checkbox"/> Prestatie van kenmerken van de schoolontwikkeling worden beoordeeld en verbeterd op grond van maatschappelijke ontwikkelingen. <input type="checkbox"/> Ideeën uit maatschappelijke ontwikkelingen worden systematisch verzameld en gebruikt voor verbeteringen in de organisatie - ontwikkeling. <input type="checkbox"/> Het verbeteren van de kenmerken van de schoolontwikkeling tast de productiviteit van het uitvoeren van de kenmerken van de schoolontwikkeling niet aan.

6.1 Medewerkers: Indicatoren Waardering medewerkers					
Hoofdstandaard: Medewerkers	De wijze waarop de school prestaties wil leveren voor haar medewerkers in het kader van de geplande uitgevoerde activiteiten.				
Fase	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
<p>Deelstandaard 6.1.</p> <p>De school maakt gebruik van de waardering van de medewerkers om het beleid en de uitvoering van processen te verbeteren.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Medewerkers uiten hun waardering over het primaire proces of andere functie/gerelateerde aspecten. <input type="checkbox"/> Medewerkers spreken direct in de werksituatie wel of niet hun waardering uit. <input type="checkbox"/> De directie is gericht op het oplossen van problemen die zich dagelijks voordoen. <input type="checkbox"/> <i>NB: In de bijlage worden voorbeelden gegeven van indicatoren van waardering en tevredenheid van medewerkers over het primaire proces en andere functie/gerelateerde aspecten.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Medewerkers uiten hun waardering over het primaire proces. <input type="checkbox"/> De waardering en tevredenheid van medewerkers worden mede bepaald door functie/gerelateerde aspecten, werkomstandigheden, samenwerking in de school en het leiding geven. <input type="checkbox"/> Over de tevredenheid en de waardering wordt in de school gecommuniceerd. <input type="checkbox"/> <i>NB: In de bijlage worden voorbeelden gegeven van indicatoren van waardering en tevredenheid van medewerkers over het primaire proces en andere functiegerelateerde aspecten.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> De waardering en tevredenheid van de medewerkers worden gemeten. <input type="checkbox"/> De informatie over de tevredenheid en de waardering wordt gebruikt voor nieuw beleid en omgezet in meetbare doelstellingen in het nieuwe beleid. <input type="checkbox"/> Over de waardering- en verbetervoorstellen wordt er in de school gecommuniceerd. <input type="checkbox"/> <i>NB: In de bijlage worden voorbeelden gegeven van indicatoren van waardering en tevredenheid voor alle aspecten van de organisatie. Er dient op grond van eigen doelstellingen een keuze gemaakt te worden uit de indicatoren.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> In de school is structureel overleg over de tevredenheid en waardering van de medewerkers. <input type="checkbox"/> Aan de hand van onderzoeksgegevens of een structureel gesprek worden de gegevens van het wel of niet tevreden zijn omgezet in verbetervoorstellen voor nieuw beleid. <input type="checkbox"/> In het beleid zijn meetbare doelstellingen opgenomen om de tevredenheid en waardering te meten om verbeteringen te kunnen aanbrengen. <input type="checkbox"/> <i>NB: In de bijlage worden voorbeelden gegeven van indicatoren voor tevredenheid en waardering van de medewerkers voor alle aspecten van de organisatie.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Een belangrijke peiler voor het beleid is de waardering en tevredenheid van de medewerkers. <input type="checkbox"/> Het beleid loopt vooruit op nieuwe ontwikkelingen die de medewerkers signaleren en de voorgestelde veranderingen worden tijdig ingezet. <input type="checkbox"/> Er is harmonie tussen organisatieontwikkeling en de ontplooiingsmogelijkheden van de medewerkers. <input type="checkbox"/> Medewerkers van buiten en werkend in samenwerkingsverbanden met de school willen graag in deze school werken.

Indicatoren die kunnen worden betrokken bij het opstellen van een medewerkerstevredenheidsonderzoek en meetbare doelstellingen.

NB: Er dient op grond van de eigen doelstellingen een keuze gemaakt te worden uit de indicatoren.

Motivatie:

- Loopbaanontwikkeling.
- Communicatie en overleg.
- Het gevoel van in staat te zijn goed werk te leveren.
- Gelijkberechtiging.
- Betrokkenheid.
- Leiderschap.
- Kansen voor ontwikkeling en leren.
- Erkenning.
- Het bepalen van resultaten en het doen van inschattingen.
- De normen en waarden, missie en visie van de school.
- Het beleid.
- Professionaliseringsactiviteiten.

Tevredenheid:

Functie/werkgerelateerde aspecten:

- De rol en taak in de school.
- Afwisseling en variatie.
- Mate van zelfstandigheid en betrokkenheid.
- De ruimte voor zelfontplooiing.
- Het bespreken van de werkresultaten.
- Betrokkenheid bij het werk
- Deelname aan cursussen.
- Betrokkenheid bij voorgestelde plannen.

Werkomstandigheden:

- Werkomstandigheden: locatie, ruimten, ergonomie.
- Klimatologische omstandigheden.
- Werkdruk en stress.
- Gezondheids- en veiligheidsvoorzieningen.

- Absentie- en ziekteverzuimcijfers.
- Personeelsverloop
- Percentage openstaande vacatures

Beloning en waardering:

- Belonings- en beoordelingssysteem.
- Nauwkeurigheid met de personele administratiegegevens.
- Waardering.
- Betrokkenheid bij het tot stand komen doelstellingen.
- Loopbaanontwikkelingsmogelijkheden.
- Opleidingsmogelijkheden.
- Ruimte voor eigen initiatieven.
- Zekerheid van werkgelegenheid.
- Ruimte voor maatschappelijke activiteiten.

Samenwerken en leidinggeven:

- Stijl van leidinggeven.
- Samenwerken in de school
- Motivatie van het schoolteam.
- Communicatie over werk en resultaten.
- Inspraak en werkoverleg.
- Het nemen van voorzorgmaatregelen door de staf:
- Erkenning voor individuele medewerkers en teams.

Kwaliteit:

- Het betrokken worden bij kwaliteitsverbeteringen.
- Mogelijkheid om deel te nemen in een kwaliteitsteam.
- Bekendheid met de kwaliteitsdoelstellingen en activiteiten.

Cultuuraspecten:

- Het imago van de school.
- Het organisatieklimaat, waarden en normen die de school uitdraagt.
- Het met elkaar omgaan.
- Het beleid of de politiek van de omgeving en de gevolgen voor de school.
- De satisfactie van de buurt.
- De rol van de school in de gemeenschap.
- Het meewerken van de omgeving met de school.

7.1 Leerlingen - ouders: Indicatoren Waardering leerlingen - ouders					
Hoofdstandaard: Leerlingen - ouders	De wijze waarop de school prestaties wil leveren voor haar leerlingen – ouders.				
Fase	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
<p>Deelstandaard 7.1.</p> <p>De school maakt gebruik van de waardering van de leerlingen – ouders om het beleid en de uitvoering van de processen te verbeteren.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Leerlingen en ouders uiten hun waardering over het primaire proces of andere aspecten van de organisatie. <input type="checkbox"/> Leerlingen en ouders spreken direct in de werksituatie hun waardering uit. <input type="checkbox"/> De directeur is gericht op het oplossen van problemen die zich dagelijks voordoen. <input type="checkbox"/> <i>NB: in bijlage zijn voorbeelden gegeven van indicatoren van waardering en tevredenheid van leerlingen en ouders.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Leerlingen en ouders uiten hun waardering over het primaire proces of andere aspecten van de organisatie. <input type="checkbox"/> De waardering en tevredenheid van leerlingen en ouders over het primaire proces worden mede bepaald door de wijze waarop er les wordt gegeven, de begeleiding door de onderwijsgevendenden <input type="checkbox"/> Over de waardering en verbetervoorstellen wordt er in de school gecommuniceerd.. <input type="checkbox"/> <i>NB: In de bijlage worden voorbeelden gegeven van indicatoren van waardering en tevredenheid van leerlingen en ouders.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> De waardering en tevredenheid van de leerlingen en ouders worden gemeten. <input type="checkbox"/> De informatie van de tevredenheid en waardering van de leerlingen en ouders worden gebruikt voor nieuw beleid en omgezet in meetbare doelstellingen in het nieuwe beleid. <input type="checkbox"/> Over de tevredenheid en waardering van de leerlingen – ouders wordt in de school gecommuniceerd. <input type="checkbox"/> <i>NB: In de bijlage worden voorbeelden gegeven van indicatoren van waardering en tevredenheid van leerlingen en ouders voor alle aspecten van de organisatie. Er dient op grond van eigen doelstellingen een keuze gemaakt te worden uit de indicatoren.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> In de school is structureel overleg over de tevredenheid en waardering van leerlingen en ouders. <input type="checkbox"/> Aan de hand van onderzoeksgegevens of een structureel gesprek worden de gegevens van wel of niet tevreden zijn omgezet in verbetervoorstellen voor nieuw beleid. <input type="checkbox"/> In het beleid zijn meetbare doelstellingen opgenomen om de tevredenheid en waardering te meten om verbeteringen te kunnen aanbrengen. <input type="checkbox"/> <i>NB: In de bijlage worden voorbeelden gegeven van indicatoren van waardering en tevredenheid van leerlingen en ouders voor alle aspecten van de organisatie.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Een belangrijke peiler van het beleid is de waardering en tevredenheid van leerlingen en ouders. <input type="checkbox"/> Het beleid loopt vooruit op nieuwe ontwikkelingen die leerlingen en ouders aangeven. <input type="checkbox"/> Leerlingen en ouders kiezen de school omdat zij gehoord worden. <input type="checkbox"/> Leerlingen en ouders zijn ambassadeurs voor de school.

Indicatoren die kunnen worden betrokken bij het opstellen van een leerlingen- en oudertevredenheidsonderzoek en het opstellen van meetbare doelstellingen.

NB: Er dient op grond van eigen doelstellingen een keuze gemaakt te worden uit de indicatoren.

Gericht op de hele school:

- Hoe ouders ervaren dat aan hun verwachtingen wordt voldaan.
- Hoe de school hen van informatie voorziet.
- De fysieke veiligheid wordt gegarandeerd.
- Het organisatieklimaat en het sociale omgaan.
- De school straalt uit dat de kinderen centraal staan.
- Welke gedragsregels worden gehanteerd.
- Omgegaan wordt met pesten.
- De toegankelijkheid tot de staf en de voorzieningen voor de leerlingen.
- Het overleg met de leerlingen en ouders.
- De flexibiliteit waarmee gereageerd wordt op het helpen van de leerlingen.
- Het preventief optreden ten aanzien van de behoeften van leerlingen.
- Het reageren op vragen van leerlingen en ouders.
- Ouders worden betrokken bij beslissingen over hun kinderen.
- De wijze waarop de school informatie geeft over de zwakke en sterke kanten van de leerlingen.
- De leerlingenraad en de ouderraad serieus wordt genomen.

Onderwijzen en leren:

- Het pedagogische omgaan met de leerlingen.
- Leerlingen zich veilig voelen.
- Het leerstofaanbod.
- Het gericht zijn van de leerstof op het toekomstig functioneren.
- Leerlingen respons krijgen op hun behoeften en vragen.
- De wijze waarop leerlingen met hun verschillen worden begeleid.
- De wijze waarop het huiswerk wordt begeleid.
- Het inzetten van moderne en nieuwe technologische materialen.
- Welke prestaties de leerlingen leveren.

Opvattingen over de begeleiding van de onderwijsgevende en de school:

- De expertise en het gedrag van de staf.
- De zorg waarmee wordt geadviseerd en gecoacht.
- De steun die de leerling ondervindt in het onderwijstraject, het behalen van resultaten en de hulp hierbij in het algemeen.
- Het afhandelen van klachten.
- De effectiviteit van de antwoorden bij gestelde vragen.
- Studiebegeleiding.

Loyaliteit:

- Het door het gezin getuigen voor en ondersteunen van de school.
- Het door het gezin met enthousiasme de school aanprijzen.
- De duurzaamheid van de contacten.
- Mond op mond reclame die effecten heeft.
- Het gevoel van waarde voor het leven.
- Het aantal klachten en waarderingen.
- Het aantal schoolverlaters.

Kwaliteitskenmerken van de dienstverlening van de school:

- Representatie.
- Betrouwbaarheid.
- Het omgaan met leerlingen en ouders.
- Professionaliteit en vertrouwen.
- Het inleven in de behoefte en vragen van de leerlingen en ouders.

Onderwijs en andere voorzieningen:

- Benchmarkinggegevens van andere scholen.
- Voorzieningen om de volgende fase van het onderwijsleerproces te bereiken.
- Klachtenbehandeling.
- Het vorderen van het veranderingstraject.
- Het consistent zijn van de kwaliteit van de serviceverlening naar leerlingen en ouders.

8.1 Buurt - maatschappij: Indicatoren Waardering buurt/maatschappij					
Hoofdstandaard: Buurt - maatschappij	De wijze waarop de school prestaties wil leveren voor de buurt en de maatschappij.				
Fase	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
<p>Deelstandaard 8.1.</p> <p>De school maakt gebruik van de waardering van de buurt – maatschappij om het beleid en de uitvoering van processen te verbeteren.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> De buurt/maatschappij uiten hun waardering over het primaire proces of andere aspecten van de organisatie. <input type="checkbox"/> De waardering van de buurt en de maatschappij worden direct in de werksituatie gemeld. <input type="checkbox"/> De directeur is gericht op het oplossen van problemen die zich dagelijks voordoen. <input type="checkbox"/> <i>NB: In de bijlage worden voorbeelden gegeven van indicatoren van waardering en tevredenheid van buurt en maatschappij.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> De buurt en de maatschappij uiten hun waardering over het primaire proces. <input type="checkbox"/> Over de waardering en verbetervoorstellen wordt er in de school gecommuniceerd. <input type="checkbox"/> De waardering en tevredenheid van buurt en maatschappij hebben vooral betrekking op het onderwijs en de onderwijsgegenden. <input type="checkbox"/> <i>NB: In de bijlage worden voorbeelden gegeven van indicatoren van waardering en tevredenheid van buurt en maatschappij.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> De waardering en tevredenheid van de buurt/maatschappij worden gemeten. <input type="checkbox"/> De informatie van de tevredenheid en waardering van de buurt/maatschappij worden gebruikt voor nieuw beleid en omgezet in meetbare doelstellingen in het nieuwe beleid. <input type="checkbox"/> Over de tevredenheid en waardering van de buurt/maatschappij wordt in de school gecommuniceerd. <input type="checkbox"/> <i>NB: In de bijlage worden voorbeelden gegeven van indicatoren van waardering en tevredenheid van buurt en maatschappij voor alle aspecten van de organisatie. Er dient op grond van eigen doelstellingen een keuze gemaakt te worden uit de indicatoren.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> De school is overleg over de tevredenheid en waardering van buurt/maatschappij. <input type="checkbox"/> Aan de hand van onderzoeksgegevens of een structureel gesprek met de buurt worden de gegevens van wel of niet tevreden zijn omgezet in verbetervoorstellen voor nieuw beleid. <input type="checkbox"/> In het beleid zijn meetbare doelstellingen opgenomen om de tevredenheid en waardering te meten en om verbeteringen te kunnen aanbrengen. <input type="checkbox"/> <i>NB: In de bijlage worden voorbeelden gegeven van indicatoren van waardering en tevredenheid van buurt/maatschappij voor alle aspecten van de organisatie.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Een belangrijke peiler van het beleid is de waardering en tevredenheid van buurt/maatschappij. <input type="checkbox"/> Het beleid loopt vooruit op nieuwe ontwikkelingen in buurt/maatschappij. <input type="checkbox"/> De school werkt preventief ten aanzien van de waardering door de buurt. <input type="checkbox"/> De school levert een bijdrage aan het goed functioneren van de buurt.

Indicatoren die kunnen worden betrokken bij het opstellen van een buurt- maatschappijtevredenheidsonderzoek en het opstellen van meetbare doelstellingen.

NB: Er dient op grond van eigen doelstellingen een keuze gemaakt te worden uit de indicatoren.

- Het uitvoeren als een zich verantwoordelijk voelende burger:
- Het ontsluiten van informatie die relevant is voor de omgeving, de buurt.
- Het bieden van gelijke kansen.
- Het gunstig beïnvloeden van de lokale economie.
- Het onderhouden van contacten met de lokale en nationale overheid.
- Het vertonen van ethisch gedrag.

- Het betrokken zijn in de wijk waar de school staat:
- Het toezicht houden op leerlingen
- Gedrag van leerlingen in de buurt
- Het voorzien in en participeren in onderwijs voor de wijk.
- Ondersteunen van medische en welzijnsvoorzieningen.
- Het ondersteunen van sport en vrijetijdsevenementen.
- Vrijwilligerswerk.

- Activiteiten die overlast en schade verminderen en voorkomen:
- Veiligheidsrisico's en ongelukken.
- Geluid en reukoverlast.
- Het vermijden van veiligheidsrisico's.
- Vervuiling en vergiftiging.

- Verslag uitbrengen over het bewaren en in stand houden van hulpbronnen.
- Ecologische invloeden.
- Het verminderen en verwijderen van afval.
- Het vervangen van ruwe materialen.
- Het gebruik van voorzieningen zoals gas, elektriciteit en nieuwe recyclingmaterialen.

Het aangaan van contacten met instituten in verband met:

- Certificering.
- Strategisch planning.
- Competentiemanagement.
- Inspectie-eisen.

Prijzen en onderscheidingen.

9.1 Eindresultaten, Bestuur en financiers					
Hoofdstandaard: Eindresultaten	De wijze waarop de school prestaties wil leveren in het kader van de geplande uitgevoerde activiteiten.				
Fase	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
<p>Deelstandaard 9.1.</p> <p>De school bepaalt welke eindresultaten zij met haar beleid en de uitvoering van de processen wilt bereiken en evalueert de resultaten.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Meetinstrumenten voor de vorderingen van leerlingen zijn methodegebonden. <input type="checkbox"/> Medewerkers en directie stellen vanuit de werksituatie de vorderingen van de leerlingen vast. <input type="checkbox"/> Leerlingen en ouders worden over de vorderingen geïnformeerd. <input type="checkbox"/> <i>NB: In de bijlage worden voorbeelden gegeven van indicatoren voor het meten van de prestaties in het primaire proces.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> De school heeft afspraken over de leervorderingen, de eindresultaten voor het primaire proces en de wijze waarop deze worden gemeten en geregistreerd. <input type="checkbox"/> Over de resultaten en verbetervoorstellen wordt er in de school gecommuniceerd. <input type="checkbox"/> De resultaten worden gebruikt om leerlingen en ouders te informeren en verbeteringen aan te brengen in het primaire proces. <input type="checkbox"/> <i>NB: In de bijlage worden voorbeelden gegeven van indicatoren voor het meten van de prestaties in het primaire proces. Er dient een keuze gemaakt te worden op grond van de eigen doelstellingen.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Van de kenmerken van de schoolontwikkeling in de school worden de prestaties gemeten. <input type="checkbox"/> De informatie over de prestaties wordt gebruikt voor nieuw beleid en omgezet in meetbare doelstellingen in het nieuwe beleid. <input type="checkbox"/> Over de prestaties wordt in de school gecommuniceerd. <input type="checkbox"/> <i>NB: In de bijlage worden voorbeelden gegeven van indicatoren voor prestatiemeting voor alle aspecten van de organisatie. De voorbeelden kunnen worden betrokken bij het opzetten van meetbare doelstellingen voor alle processen. Er dient een keuze gemaakt te worden op grond van de eigen doelstellingen.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> In het beleid zijn meetbare doelstellingen opgenomen voor alle kenmerken van de schoolontwikkeling om de prestaties te meten en om verbeteringen te kunnen aanbrengen. <input type="checkbox"/> In de school is structureel overleg met de belanghebbenden over de prestaties van de school. <input type="checkbox"/> De prestaties in de samenwerkings – verbanden worden gemeten. <input type="checkbox"/> <i>NB: In de bijlage worden voorbeelden gegeven van indicatoren voor prestatiemeting voor alle aspecten van de organisatie.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Een belangrijke peiler zijn de eindresultaten die worden nagestreefd. <input type="checkbox"/> Het beleid loopt vooruit op nieuwe ontwikkelingen en de prestaties worden hierop aangepast. <input type="checkbox"/> De prestaties van de school kunnen zich meten met zeer goed functionerende scholen. <input type="checkbox"/> De school kan zich meten met de beste scholen van Europa.

Indicatoren die kunnen worden betrokken bij het meten van de resultaten van het primaire proces en de bedrijfsvoering van de school en het opstellen van meetbare doelstellingen..

NB: Er dient een keuze gemaakt te worden op grond van de eigen doelstellingen.

1. Voorbeelden van de inspectie van indicatoren voor het primaire proces.

a. leerstofaanbod:

- Het leerstofaanbod voor Nederlandse taal is dekkend voor de kerndoelen
- Het leerstofaanbod voor rekenen is dekkend voor de kerndoelen
- Het leerstofaanbod voorziet in de ondersteuning en stimulering van de sociaal-emotionele ontwikkeling
- Het leerstofaanbod vertoont een doorgaande lijn
- Het leerstofaanbod voor Nederlandse taal is afgestemd op de onderwijsbehoeften van de leerlingenpopulatie
- Het leerstofaanbod komt tegemoet aan verschillen tussen leerlingen.

b. Leertijd:

- De school heeft voldoende leertijd gepland
- De school zorgt ervoor dat de geplande onderwijstijd is afgestemd op de onderwijsbehoeften van de leerlingenpopulatie
- De leraren realiseren de geplande onderwijstijd
- De leraren variëren de hoeveelheid leertijd voor leerlingen, afhankelijk van hun onderwijsbehoeften.

c. Pedagogisch handelen:

- De leraren zorgen voor een ordelijke en functionele leeromgeving
- De leraren tonen in hun gedrag en taalgebruik respect voor de leerlingen
- De leraren bevorderen het onderlinge respect van de leerlingen
- De leraren ondersteunen het zelfvertrouwen van de leerlingen
- De leraren zorgen in de groepen voor structuur
- De leraren zorgen voor een uitdagende leeromgeving
- De school stimuleert bij leerlingen de ontwikkeling van zelfstandigheid en het nemen van eigen verantwoordelijkheid.

d. Didactisch handelen:

- De leraren geven een duidelijke uitleg van de leerstof en de opdrachten
- De leraren gaan regelmatig na of de leerlingen de leerstof en de opdrachten begrijpen
- De leraren stimuleren de leerlingen actief mee te doen
- De leraren hanteren binnen de les werkvormen die leerlingen activeren
- De leerlingen vertonen een grote mate van betrokkenheid
- De leraren maken gebruik van concrete en voor leerlingen herkenbare situaties en ervaringen en geven toepassingsgerichte opdrachten

- De leraren geven expliciet onderwijs in strategieën voor denken en leren
- De leraren houden bij de instructie rekening met niveauverschillen tussen leerlingen
- De organisatie van het onderwijsleerproces is doelmatig.
 - e. Opbrengsten:
 - De prestatie van leerlingen aan het eind van de schoolperiode hebben ten minste het niveau dat op grond van de mogelijkheden van de leerlingen mag worden verwacht
 - De school realiseert aantoonbare leerstofgebiedoverstijgende opbrengsten.
 - f. Leerlingenzorg:
 - De school bepaalt systematisch de vorderingen en de ontwikkeling van de leerlingen
 - De school analyseert systematisch de vorderingen en de ontwikkeling van de leerlingen
 - De school stelt op systematische wijze de hulpvragen op
 - Voor de leerlingen zijn documenten voor hun resultaten en vorderingen aanwezig.

2. Voorbeelden van Indicatoren ten aanzien van leerlingenvorderingen.

- Scores leerlingvolgsysteem.
- Uitslagen methodegebonden testresultaten.
- Niveaus van de vorderingen van de jaargroepen
- Andere summatieve toetsen.
- Formatieve toetsen
- CITO-eindtoets.
- Verwijzing speciaal basisonderwijs
- Uitstroom leerlingen LWOO/IVBO/Praktijkonderwijs
- Resultaten van de externe examens
- VMBO-MAVO/VMBO-HAVO/HAVO/VWO
- Oordeel Inspectie RST.
- Oordeel Inspectie IST.

3. Marktaandeel, in- en uitstroom van leerlingen:

- Aantal leerlingen.
- Groei aantal leerlingen.
- Analyse terugloop aantal leerlingen.
- Spreiding aantal leerlingen.
- Percentage leerlingen van de gemeente – wijk.
- Leeftijdsopbouw leerlingen.
- Cijfers gewichtenregeling.

4. Indicatoren voor andere ondersteunende kenmerken van de schoolontwikkeling:

Leiderschap:

- Het aantal persoonsgerichte waarderings- en erkenningsacties.
- Aantal initiatieven voor innovatie.
- De tijd besteed aan het coachen en de klankbordfunctie.
- De tijd besteed aan visieontwikkeling en communicatie.

Personeel:

- Tevredenheidsonderzoek medewerkers.
- Betrokkenheidsanalyse.
- Percentage ziekteverzuim.
- Uren nascholing.
- Verhouding percentages lesgebonden – andere taken.
- Aantal functioneringsgesprekken.
- Cijfers personeelsverloop
- Instroom nieuwe medewerkers.
- Leeftijdsopbouw medewerkers.

Middelen:

Samenwerkingsverbanden:

- Cijfers van waardering voor samenwerkingsverbanden.

Financiën:

- Liquiditeitscijfer.
- Solvabiliteitscijfers.
- Verhouding personele – materiële kosten.
- Verhouding kosten inhoudelijk – ondersteunend personeel.
- Percentage van omzet voor professionalisering
- Percentage van omzet voor Informatietechnologie.
- Percentage overschrijding of minder uitgeven van budget.

Gebouwen, voorzieningen en materialen:

- Percentage omzet woonlasten.
- Onderwijskundige materialen.

Technologie:

- Aantal leerlingen per één computer.
- Leerkrachten met digitaal rijbewijs.

Informatie en kennis:

- De curriculumontwikkeling.
- Het toegankelijk maken van kennis en data.
- Het autoriseren van informatie.
- Relevantie en het up to date zijn van informatie.
- Het samen delen en gebruik maken van informatie.
- Waarde en intellectueel kapitaal.

Beleid en organisatie:

- Aantal toepassingen benchmarking.
- Effectmeting over communicatie over beleid, doelstellingen en plannen.
- Scores van evaluatie van kwaliteitsbeleid.

- Informatie van de onderzoek wordt gebruik bij verbeteringen in de schoolontwikkeling en voor het opstellen van nieuwe prestatie-indicatoren in het nieuwe beleid.

Bijlage 7.5: Aanwijzingen voor het schrijven van een kwaliteitshandboek

Deze aanwijzingen zijn te vinden in deel 3 van deze publicatie

Toelichting:

Voor de inhoud van het kwaliteitshandboek primair onderwijs (zie hoofdstuk 5.4) zijn binnen de pilotfase formats met instructies gemaakt waarmee een pilotschool het kwaliteitshandboek zelf kan schrijven.

De schrijfwijzer bevat:

- -een toelichting op het schrijven van het hoofdstuk of de kenmerken van de schoolontwikkeling van de deelstandaarden,
- -aanwijzingen voor het schrijven van dit hoofdstuk of de kenmerken van de schoolontwikkeling van de deelstandaard.
- Ruimte voor eigen aantekeningen, c.q. uitwerken van het eigen kwaliteitshandboek