



**Q\*Primair Ontwikkelproject**

# **Model Kwaliteitshandboek PO**

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

## **Deel 3 Schrijfwijzer voor een kwaliteitshandboek**

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**

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

### **Deel 3; Schrijfwijzer voor een kwaliteitshandboek**

Schrijfwijzer; gebruikt door de pilotscholen voor het beschrijven van hun kwaliteitssysteem op basis van het INK-managementmodel.

Jan Polderman en Wim Sirre

Met dank aan de directies van de pilotscholen:

*Janny Vonk (objs De jonge Hondenhoek te Midwolde)*

*Jan Timmer (obs De Meenthe te Bovensmilde)*

*Heleen van Steijn (rkjs Sint Paulus te Leeuwarden)*

*Miranda Narold (obs 1<sup>e</sup> Openbare Montessorischool te Groningen)*

*Albert Brouwer (obs De Rank te Roden)*

*Catharina Bos (objs De Ommewending te Veendam)*

*Henriette Bakker (objs Peter Petersenschool te Haren)*

*versie april 2005*



## Inhoudsopgave

---

1. Inleiding	7
2. Schrijfwijzer voor het kwaliteitshandboek	11
3. Aanwijzingen voor deel 1; Algemeen deel	14
4. Aanwijzingen voor deel 2; INK aandachtsgebieden	21



## 1. Inleiding:

---

Deze schrijfwijzer is opgesteld voor scholen die hebben meegedaan aan het pilotproject Model kwaliteitshandboek Primair Onderwijs. Een digitale versie (in Word) van deze schrijfwijzer heeft hen mede geholpen om hun kwaliteitssysteem te beschrijven volgens de indeling van het INK-management model.

De eerste versie van de kwaliteitshandboeken die de pilotscholen hebben beschreven zijn te vinden op de website van Q\*Primair.

Op verzoek van Q\*Primair is deze schrijfwijzer toegevoegd als deel 3 van de publicatie rondom het Model Kwaliteitshandboek PO en als aanvulling op deel 2.

De delen 1 en 2 van deze publicatie hebben de volgende inhoud:

- Deel 1: "Het INK-managementmodel voor het primair onderwijs", waarin de theoretische achtergronden over het omgaan met het kwaliteitssysteem en de plaats die het schrijven van een kwaliteitshandboek hierin heeft.
- Deel 2: "Draaiboek voor het ontwikkelen van een kwaliteitssysteem", waarin een praktisch stappenplan en instrumenten en voorbeelden voor het vormgeven van een kwaliteitssysteem

Het doel van deze schrijfwijzer is:

- Het beschrijven van de wijze waarop de school vormgeeft aan de schoolontwikkeling met behulp van de tien aandachtsgebieden van het INK-managementmodel
- Een zelfevaluatie mogelijk maken middels het bepalen van de ontwikkelingsfase van de schoolontwikkeling;
- Het inventariseren van een overzicht van verbeterpunten om de kwaliteit van de school verder te ontwikkelen.

De schrijfwijzer biedt informatie voor de hoofdstukken van het kwaliteitshandboek en een instructie hoe de hoofdstukken van het handboek mogelijk beschreven kunnen worden.

De schrijfwijzer is een aanvulling op deel 2 waarin voor de tien aandachtsgebieden kenmerken (indicatoren) zijn beschreven aan de hand van de vijf ontwikkelingsfasen van het INK-managementmodel

De schrijfwijzer volgt de voorgestelde hoofdstukindeling voor het kwaliteitshandboek:

- I. Algemeen gedeelte van het Kwaliteitshandboek
- II. Beschrijving per aandachtsgebieden van het INK-management model
- III. Bijlagen met onderbouwende documentatie (schooldocumenten)

In het onderstaande schema ziet u een overzicht van de aandachtsgebieden van het INK-managementmodel met daarnaast de deelstandaarden die worden gehanteerd om de verschillende kenmerken van de schoolontwikkeling van de school voor primair onderwijs te beschrijven. In de derde kolom wordt de samenhang aangegeven tussen de aandachtsgebieden Leiderschap, Strategie en beleid en de andere deelterreinen.

<i>Aandachtsgebied</i>	<i>Deelstandaard</i>	<i>Samenhang; zie</i>	
<b>1. Leiderschap</b>	1.1 Manager/bestuurder	2.1, 3.1, 4.1, 4.2, 4.3, 5.2, 9	10. Verbeteren
	1.2 Innovator	2.4, 3.2, 3.4, 4.3, 5.3, 6.1, 7.1, 8.1, 9.1, 10	
	1.3 Organisator	2.2, 3.3, 3.5, 4.3, 5.1	
	1.4 Coach	2.3, 3.1, 3.2, 3.3, 3.4, 3.5	
<b>2. Strategie en beleid</b>	2.1 Lange en korte termijn	3, 4, 5, 9	
	2.2 Afstemming belanghebbenden en samenwerkingsverbanden	3.3, 3.5, 6, 7, 8	
	2.3 Communiceren over	3.3, 4.3, 5, 6, 7, 8	
	2.4 Het continue verbeteren	3.2, 3.4, 5.3, 6, 7, 8, 9	
<b>3. Management van medewerkers</b>	3.1 Inzet en waardering		
	3.2 Continue vernieuwen van de expertise		
	3.3 Betrokkenheid medewerkers bij schoolontwikkeling		
	3.4 Betrokkenheid van medewerkers bij verbetering		
	3.5 Samenwerkingsverbanden		
<b>4. Management van middelen</b>	4.1 Financiën		
	4.2 Materiële middelen		
	4.3 Beheren van kennis en informatie		
<b>5. Management van processen</b>	5.1 Het ontwerpen van processen		
	5.2 Het beheren en sturen van processen		
	5.3 Het continue verbeteren van processen		
<b>6. Waardering</b>	6.1 Waardering medewerkers		
<b>7. Waardering</b>	7.1 Waardering leerlingen Waardering ouders		
	8.1 Waardering buurt Waardering maatschappij		
<b>9. Eindresultaten</b>	9.1 Eindresultaten school		



De auteurs benadrukken dat het aanbieden van dit kader met standaarden, instrumenten en voorbeelden bedoeld is om directies en schoolteams te stimuleren om zelf de kenmerken van hun schoolontwikkeling te beschrijven. Het is aan de school te bepalen welke kenmerken van de schoolontwikkeling in de school beschreven worden en welke verbeteringen dienen te worden aangebracht.

Binnen de pilot met de proefscholelen zijn tijdens het schrijven van het kwaliteitshandboek voorbeelden en instrumenten gebruikt en ontwikkeld die scholen kunnen helpen bij het schrijven van de eerste versie van hun kwaliteitshandboek. Enkele van die instrumenten en voorbeelden zijn in de schrijfwijzer en de handboeken opgenomen of verwerkt. Voor verbetering of suggesties houden wij ons aanbevolen.

Tot slot willen wij hier de pilotscholelen bedanken die in zeer korte tijd van een halfjaar de eerste versie van hun kwaliteitshandboek hebben geschreven. Wij zijn dankbaar voor de goede samenwerking, de uitwisseling van voorbeelden en ideeën, de inhoudelijk dialoog, de suggesties voor aanvulling en verbetering en de professionele opstelling van de betrokken directies.



## 2. Schrijfwijzer voor het schrijven van de aandachtsgebieden

---

Dit hoofdstuk bevat de schrijfwijzer met hulpteksten die tijdens het schrijven geraadpleegd kunnen worden

Ieder hoofdstuk van het kwaliteitshandboek wordt voorafgegaan door:

1. Een toelichting op het schrijven van het aandachtsgebied.
2. Aanwijzingen voor het vorm geven van het hoofdstuk.

In de kaders onder elk hoofdstuk kan direct de tekst voor het kwaliteitshandboek ingevoerd worden. Al werkende wordt het kader vanzelf vergroot. In een papieren versie kunnen de kaders gebruikt worden voor notities voordat daadwerkelijk met het schrijven begonnen gaat worden.

Overigens heeft Q\*Primair het voornemen deze schrijfwijzer te laten digitaliseren zodat scholen hiermee direct aan de slag kunnen. Voor meer informatie wordt verwezen naar de site van Q\*Primair waar ook de eerste kwaliteitshandboeken van de pilotscholen zijn te vinden.

### Tips bij het (her)schrijven

- Begin er tijdig aan en wacht niet tot de deadline.
- Verplaats je in positie van buitenstaander; snap ik het, is het leesbaar en wordt er niet teveel verwezen.
- Laat de tekst door iemand tegenlezen; liefst door iemand van buiten de school; ouder, collega andere school, bovenschools manager, enzovoorts.
- Kijk wat korter, beknopter of simpeler kan; soms kan tekst naar een ander hoofdstuk
- Niet alleen kenmerken (indicatoren) opnoemen, maar daadwerkelijk beschrijven wat er gebeurd en aangeven wie voor welk (onder)deel verantwoordelijk is
- Laat indien mogelijk een hoofdstuk voorafgaan met een stroomschema, met daarachter de daadwerkelijk beschrijving van de werkprocessen. Voor details of werkinstructies verwijzen naar bijlagen aan eind van elk hoofdstuk met vermelding van titel, jaar en plaats waar te vinden of verwijzen naar deel 3 (bijlagen)
- Verbeterpunten kunnen ook aan eind van ieder hoofdstuk weergegeven worden; dan is de relatie met het beschreven werkproces duidelijk. Wel achteraan de totale lijst van verbeterpunten weergeven.
- Werk waar mogelijk met visualisaties; stroomschema, matrix, overzichten, e.d.; scheelt een hoop tekst.
- Kijk of je onderdelen kunt delegeren naar het team (proceseigenaren)
- Bijlagen die essentieel zijn voor het begrijpen bijvoegen; liefst alleen het onderdeel waar naar verwezen wordt en niet complete boekwerken. Maak anders een korte samenvatting van het document waar naar verwezen wordt.
- Gebruik een eigen lay-out die past bij de school of die presentabel is naar ouders en inspectie

## Titelblad van het kwaliteitshandboek

Op het titelblad is het zinvol om naast naam en logo van de school de versie en geldigheidsduur van het kwaliteitshandboek aan te geven. Bij een papieren versie is er altijd het probleem van de beheersbaarheid; wat is de laatste versie, hoe actueel is het kwaliteitshandboek. Bij het gebruik van een digitaal Management Informatie Systeem of een softwareprogramma dat is ingedeeld volgens de aandachtsgebieden van het INK-managementmodel en waar alleen geautoriseerde personen de tekst kunnen wijzigen is dit meestal geen probleem

<i>Tekst Titelblad</i>
<p style="text-align: center;"><b>Kwaliteitshandboek</b> (school)</p> <p>Versie: Geldig voor de periode:</p> <p>(Adres) (Pc+Plaats) (Telefoon)</p>

## **Inhoudsopgave**

In dit handboek zijn de volgende hoofdstukken opgenomen (zie kader). Uiteraard staat het scholen vrij om de inhoudsopgave te wijzigen of aan te vullen

Neem bij de bijlagen alleen die teksten op waar in het handboek naar verwezen wordt. Het voorkomt dat het kwaliteitshandboek te dik en onleesbaar wordt. Uiteraard kan er ook zonder bijlagen gewerkt worden wanneer bestaande teksten in het kwaliteitshandboek worden geïntegreerd. Vooral schema's, overzichten en tabellen lenen er zich ervoor om in een bijlage opgenomen te worden.

### *Tekst inhoudsopgave*

## **Inhoudsopgave**

### **1. Algemeen deel:**

- 1.1 Voorwoord
- 1.2 Visie op kwaliteitsbeleid
- 1.3 Beschrijving van de organisatie – organogram
- 1.4 Overlegstructuur
- 1.5 Taken verantwoordelijkheden en bevoegdheden – Functieprofielen
- 1.6 Hoe organiseren wij het kwaliteitsbeleid?
- 1.7 Eigen keuze hoofdstuk
- 1.8 Eigen keuze hoofdstuk

### **2. Beschrijvingen van de aandachtsvelden**

- 2.1 Leiderschap
- 2.2 Strategie en beleid
- 2.3 Management van medewerkers
- 2.4 Management van middelen
- 2.5 Management van processen
- 2.6 Medewerkers
- 2.7 Leerlingen/ouders
- 2.8 Buurt/maatschappij
- 2.9 Eindresultaten, Bestuur en financiers
- 2.10 Verbeterpunten

### **3. Bijlagen**

- 3.1 Meerjarenplan
- 3.2 Jaarplan
- 3.3 Jaarverslag
- 3.4 Klachtenregeling
- 3.5 En andere

## DEEL 1:

### 1. Algemeen deel

#### 1.1 Voorwoord

##### **Toelichting op voorwoord:**

In het voorwoord schrijft de directeur een korte inleiding voor het kwaliteitshandboek.

##### **Aanwijzingen voor het schrijven van de tekst voor Voorwoord:**

In het voorwoord kan de directeur beknopt op motiverende wijze beschrijven waar de school voor staat, hoe in de school het kwaliteitsdenken is ontwikkeld en wat er nu gedaan wordt aan kwaliteitsbeleid.

##### **Het vormgeven van het Voorwoord:**

Het voorwoord moet beknopt zijn: niet meer dan een half A4tje.

Het geeft met een wat persoonlijke noot weer waarom de school aan kwaliteitsbeleid doet en met enthousiasme werkt aan kwaliteitsverbetering. De verwachting wordt uitgesproken dat door het systematisch werken met dit handboek een continu proces van kwaliteitsverbetering in gang wordt gezet.

#### *Tekst Voorwoord*

##### **1.1 Voorwoord**

#### 1.2 Visie op kwaliteitsbeleid

##### **Toelichting op Visie op kwaliteitsbeleid:**

De school beschrijft wat kwaliteitsbeleid is en wat de school er mee wil bereiken.

##### **Aanwijzingen voor het schrijven van de tekst Visie op kwaliteitsbeleid:**

De kwaliteit van het functioneren van een school is een complexe situatie met veel aspecten. De belangrijkste vraag naar de kwaliteit van de school is de vraag hoe er wordt omgegaan met kinderen en hoe het (leren) leren vorm wordt gegeven.

Uitgangspunt in model kwaliteitshandboek is dat de professionals van de school bepalen wat kwaliteit is. Wel geldt daarbij het principe van klantgerichtheid dat afkomstig is uit het INK-managementmodel. Dit houdt in dat de school zijn beleid voortdurend afstemt op de

belanghebbenden van de school. (de leerlingen, de ouders, de medewerkers, het bestuur, de regio en de samenleving)

Belangrijke kenmerken van het INK-managementmodel zijn leiderschap met lef, transparantie, continue verbeteren, samenwerking en de gerichtheid op eindresultaten. Hier wordt een antwoord gevraagd van de school waar staan we voor en waar gaan we voor? Het is een uitdaging voor de professionals om gezamenlijk op één lijn te komen met de vragen wat en hoe willen wij in onze school deze kenmerken vorm geven.

Het INK-managementmodel biedt een kader om op eigen wijze te beschrijven hoe de processen in deze school worden ingevuld en hoe die continue verbeterd en vernieuwd kunnen worden. Het biedt een transparant beeld van de wijze waarop de school werkt. Het model kan alleen die kapstokfunctie hebben als de professionals in de school weten wat ze willen en het werk van alle dag zo wordt georganiseerd dat er ook van wordt geleerd.

#### **Het vormgeven van Visie op kwaliteitsbeleid:**

Het gaat hier om een kort stukje over kwaliteitsbeleid.

Gebruik hiervoor achtergrondliteratuur.

De literatuur is te vinden in handboek 2 van Model Kwaliteitshandboek PO.

Op de website van [www.Qprimair.nl](http://www.Qprimair.nl) zijn diverse brochure en artikelen te downloaden over kwaliteitsbeleid. Zie o.a. Speelbal of spelbepaler, een richtinggevende notitie van Q\*Primair.

Het gaat om vragen als:

- Wat is kwaliteit?
- Waarom kwaliteitsbeleid?
- Wat doet de school aan kwaliteitsbeleid?
- Ervaringen met het werken aan kwaliteit;
- Waarom een handboek samenstellen?
- De vragen die gesteld worden bij werken aan kwaliteit;
- Wat wil de school met kwaliteitsbeleid bereiken?

<i>Tekst Visie op kwaliteitsbeleid</i>
<b>1.2 Visie op kwaliteitsbeleid</b>

### 1.3 Beschrijving van de organisatie

#### **Toelichting op het beschrijven van de organisatie:**

De school geeft de organisatiestructuur weer.

#### **Aanwijzingen voor het geven van een beschrijving van de organisatie – organogram:**

De school kan de organisatiestructuur weergeven met behulp van een organogram. Er kan worden toegelicht hoe de relaties liggen tussen de verschillende afdelingen en functies. In hoofdstuk 1.4 Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden – Functieprofielen kunnen de beschreven functies terug te komen.

#### **Het vorm geven:**

Middels een organogram.

<i>Tekst Beschrijving van de organisatie</i>
<b>1.3 Beschrijving van de organisatie</b>

### 1.4 Overlegstructuur

#### **Toelichting op het schrijven van de Overlegstructuur:**

De school geeft schematisch de overlegstructuur weer.

#### **Aanwijzingen voor het weergeven van de overlegstructuur:**

De professionals in de school spreken diverse soorten overlegsituaties af met wisselende doelstelling, frequentie en aanwezigheid. In deze overlegsituaties kan periodiek een agendapunt kwaliteitsbeleid worden opgenomen.

#### **Het vormgeven van de overlegstructuur:**

Hier kan de overlegstructuur in een matrix worden weergegeven:

Voorbeeld:

<i>Soort overleg</i>	<i>Frequentie</i>	<i>Aanwezigheid</i>	<i>Doelstelling/agenda</i>
Vaste overleggroepen:			



Groepen tijdelijk overleg:			

<i>Tekst Overlegstructuur</i>
<b>1.4 Overlegstructuur</b>

<b>1.5 Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden – Functieprofielen</b>
--

**Toelichting op Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden – Functieprofielen**

De school beschrijft de taken en verantwoordelijkheden van de medewerkers zoals die door de school zijn vastgelegd.

**Aanwijzingen voor het schrijven van de Taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden – Functieprofielen van de medewerkers**

Taken en verantwoordelijkheden kunnen per school verschillend zijn geformuleerd en toegewezen.

Mogelijke beschrijvingen zijn:

- Beroepsprofielen vastgelegd in de akten van benoemingen;
- Op de taken van de school afgestemde competentieprofielen;
- Door het bestuur of de school specifiek geformuleerde taken en verantwoordelijkheden.

Het is van belang die taken en verantwoordelijkheden te beschrijven die aantoonbaar in de praktijk een functie vervullen bij één of meerdere kenmerken van de schoolontwikkeling:

- Het aangaan van een arbeidsovereenkomst;
- Het opzetten van loopbaanbeleid;
- Het maken van een professionaliseringsplan;

- Het afstemmen van competentie op de doelstellingen van de school voor het geven van goed onderwijs;
- Werving en selectie van nieuwe medewerkers.

### Het vormgeven van Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden – Functieprofielen

Hier kunnen taken en verantwoordelijkheden in een matrix worden weergegeven:

Voorbeeld:

<i>Functie/wie</i>	<i>Welke taak</i>	<i>Diploma's</i>
Directeur		
IB-er		

<i>Tekst Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden – Functieprofielen</i>
<b>1.5 Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden – Functieprofielen</b>

### **1.6 Hoe organiseren wij kwaliteitsbeleid?**

#### **Toelichting op hoe organiseren wij kwaliteit?**

In dit hoofdstuk beschrijft de school wie verantwoordelijk zijn voor de opzet en uitvoering van het kwaliteitsbeleid.

#### **Aanwijzingen voor het schrijven van hoe organiseren wij kwaliteitsbeleid:**

Het werken met kwaliteitsbeleid vraagt om het uitvoeren van een aantal activiteiten.

De taken voor het uitvoeren van kwaliteitsbeleid worden veelal uitgevoerd door:

- De directie;
- Een medewerker kwaliteitszorg;
- interne auditor(s).

Het organiseren van de kwaliteit:

Hier kan beknopt worden beschreven de taken van de medewerkers die betrokken zijn bij het opzetten en uitvoeren van het kwaliteitsbeleid.

**Het vormgeven van:**

Matrixvoorbeeld:

<i>Functie</i>	<i>Taken</i>	<i>Verantwoordelijk voor:</i>	<i>Wie voert uit</i>	<i>Tijdsperiode</i>

<i>Tekst Hoe organiseren wij kwaliteitsbeleid?</i>
<b>1.6 Hoe organiseren wij kwaliteitsbeleid?</b>

**1.7 en 1.8 Eventueel invoegen eigen hoofdstukken**



## DEEL 2:

### 2. Beschrijvingen van de INK aandachtsgebieden

#### **Toelichting op het schrijven van de INK aandachtsgebieden:**

In de delen 1 en 2 van deze publicatie is per aandachtsveld een overzicht te vinden van hoofd- en deelstandaarden en kenmerken (indicatoren).

De deelstandaarden geven mogelijk relevante kenmerken van de schoolontwikkeling voor het betreffende aandachtsgebied. Aan de hand van de kenmerken wordt duidelijk wat de ontwikkeling in het aandachtsgebied inhoudt, gezien vanuit het INK-managementmodel. De deelstandaarden helpen dus bij het bepalen en het beschrijven van de belangrijkste kenmerken van de schoolontwikkeling.

De kenmerken zijn tevens bruikbaar voor het bepalen van verbeterpunten.

Bij elk aandachtsveld is de werkwijze als volgt:

1. Lees de hoofd- en deelstandaard van het aandachtsveld dat u wilt beschrijven;
2. Bepaal of u de deelstandaard kan onderschrijven of formuleer uw eigen deelstandaard;
3. Lees per deelstandaard de kenmerken;
4. Bepaal globaal in welke ontwikkelingsfase uw school zich bevindt;
5. Gebruik nu de deelstandaard en de kenmerken om de kenmerken van uw school te beschrijven;
6. Eindig met het noteren van verbeterpunten voor dit aandachtsveld.

## 2.1. Leiderschap

### Toelichting op het schrijven van het aandachtsveld Leiderschap:

In dit hoofdstuk beschrijft de school hoe de directie vorm geeft aan leiderschap om vanuit een visie met alle belanghebbenden vorm te geven aan het geven van goed onderwijs.

### Aanwijzingen voor het weergeven van de wijze waarop aan leiderschap in de school wordt uitgeoefend:

De schoolleiding legt de basis voor het werken met een visie, missie en doelstellingen. Hij/zij is hiervoor betrokken bij het vaststellen van beleid. Invloed wordt uitgeoefend op het aanbrengen van veranderingen in de school. Hij/zij overlegt hiervoor intern en extern. Belanghebbenden zoals medewerkers, leerlingen, ouders het bestuur en de buurt/maatschappij en samenwerkingsverbanden worden door hem/haar geïnformeerd of aangestuurd om doelstellingen en veranderingen daadwerkelijk uit te voeren.

Voor het beschrijven van leiderschap is hier gekozen voor een viertal aspecten van leiderschap.


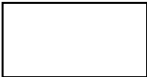

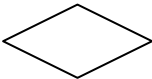

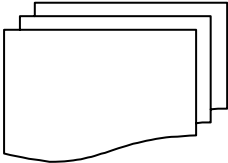

1. De manager / bestuurder;
2. De innovator;
3. De organisator;
4. De coach.

### Vormgeving van:

Maak gebruik van stroomschema's.

<i>Wat zijn de processtappen?</i>	<i>Wie zijn er bij het proces betrokken? (functies)</i>				
	Directeur	IB-er			
1.	<input type="checkbox"/>				
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					

Symbolen die gebruikt kunnen worden in stroomschema's

Symbool	Toelichting
	Symbool voor beging of eind Plaatsen bij initiatief neemt voor proces
	Processymbool Een handeling of bewerking
	Productsymbool Het eindresultaat van processtap(pen)
	Symbool voor beslissen Een criterium of norm waaraan moet worden voldaan
	Symbool voor gebod – Verplicht iets te doen
	Symbool voor verwijzing naar documenten Verwijzing naar documenten
	Symbool voor controle of voorbereiding

### **2.1.1 De directeur als managerbestuurder**

#### **Start bij leiderschap met de hoofdstandaard:**

De wijze waarop de directie voor een langere termijn in de school de missie, de normen en waarden, doelstellingen en prestatie-indicatoren ontwikkelt en deze omzet in acties voor beleid op korter en langer termijn.

#### **Start de beschrijving met de deelstandaard:**

*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.*

Zorg voor samenhang met andere INK aandachtsgebieden. Beschrijf in ieder geval de betrokkenheid bij:

- Visie op besturen;
- zie 2.1 Opzetten korte en langer termijn beleid *waarin centraal staat het geven van goed onderwijs, door het ontwikkelen van een visie, een missie, doelstellingen, prestatie-indicatoren en competenties.*
- zie 9 Het vaststellen en monitoren van de eindresultaten
- zie 5.2 Beheren en aansturen van primair proces en ondersteunende processen
- zie 3.1 Inzet en waardering van medewerkers
- zie 4.1 Financiën
- zie 4.2 Materiële middelen
- zie 4.3 Beheren kennis en informatie
- 

Andere thema's kunnen verder zijn:

- De functiebeschrijving van de directie.
- In welke beleidsinstrumenten wordt het beleid geformuleerd?
- Wat is de betrokkenheid van de directie bij het samenstellen en vaststellen van de beleidsinstrumenten.
- Op welke managementaspecten wordt de nadruk gelegd?
- Wie wordt verder betrokken bij het opstellen en vaststellen van beleid?

Zijn er verbeterpunten voor aandachtsgebied 10?



### **2.1.2 De directeur als innovator**

#### **Start de beschrijving met de deelstandaard:**

*De directie is persoonlijk betrokken bij het waarborgen dat het managementsysteem continue wordt ontwikkeld en verbeterd.*

Zorg voor samenhang met andere INK - aandachtsgebieden. Beschrijf in ieder geval de betrokkenheid bij:

- Visie op veranderen;
- zie 2.4 Het continu verbeteren van strategie en beleid;
- zie 5.3 Het continu verbeteren van het primaire proces en de ondersteunende processen;
- zie 9 Het gericht zijn op eindresultaten;
- zie 6.1 en 7.1 en 8.1 Het afstemmen van de waardering van belanghebbenden op strategie en beleid;
- zie 2.3 Het continu vernieuwen van expertise;
- zie 3.4 Het betrekken van medewerkers bij het continu verbeteren van strategie en beleid;
- zie 4.3 Het beheren van kennis en informatie;
- zie 10 Het continu formuleren van verbeterpunten.
- 

Andere thema's kunnen zijn:

- Waarop wordt in de huidige ontwikkeling van de school de nadruk gelegd als het gaat over veranderingen aanbrengen?
- Worden verbeteringen aangebracht op grond van evaluaties of externe invloeden?
- Welke opleiding of training volgt de directeur en in welk perspectief?

Zijn er verbeterpunten voor aandachtsgebied 10?

### **2.1.3 De directeur als organisator**

#### **Start de beschrijving met de deelstandaard:**

*De directie is betrokken bij het overleg met interne in de school georganiseerde overlegsituaties en het bestuur, de maatschappelijke instellingen, de samenwerkingsverbanden en verkooporganisaties.*

Zorg voor samenhang met andere INK-aandachtsgebieden. Beschrijf in ieder geval de betrokkenheid bij:

- Visie op organiseren;
- Zie 5.1 Het ontwerpen van het primaire proces en de ondersteunende processen;
- zie 2.2 De afstemming van strategie en beleid op de verwachtingen van de belanghebbenden;
- Zie 3.3 Het betrekken van de medewerkers bij de schoolontwikkeling;
- Zie 3.5 Betrokkenheid van de directeur bij de samenwerkingsverbanden;
- Zie 4.3 Het beheren van kennis en informatie.

Thema's kunnen verder zijn:

- Welke contacten onderhoudt de directie intern over beleid en het aanbrengen van veranderingen?
- Welke overlegsituatie heeft de directie extern over beleid en innovatie?
- Hoe is de relatie over beleid en innovatie met belanghebbenden en samenwerkingsverbanden?

#### **Het vormgeven voorbeeld matrix:**

<b>Overlegsituatie</b>	<b>Thema</b>	<b>Deelnemers</b>	<b>Tijd - periode</b>	<b>Evaluatie</b>

Zijn er verbeterpunten voor aandachtsgebied 10?

## **2.1.4 De directeur als coach**

### **Start de beschrijving met de deelstandaard:**

*De directie motiveert, coacht en is herkenbaar voor de medewerkers in de school.*

Zorg voor samenhang met andere INK-aandachtsgebieden. Beschrijf in ieder geval de betrokkenheid bij:

- visie op coachen;
- zie 2.3 Het in de school communiceren over strategie en beleid;
- zie 3.1 Inzet en waardering;
- zie 3.2 Het continu vernieuwen van de expertise;
- zie 3.3 Het betrekken van de medewerkers bij de schoolontwikkeling;
- zie 3.4 Het betrekken van de medewerkers bij verbeteringen;
- zie 3.5 Het werken met samenwerkingsverbanden.
- 

Thema's kunnen verder zijn:

Wat is de rol van de directeur bij het aansturen van het beleid naar de belanghebbenden?

Wat voor soort leiderschapsrol vult hij in?

Hoe informeert hij de belanghebbenden?

Hoe heeft hij contacten met de belanghebbenden?

Zijn er verbeterpunten voor aandachtsgebied 10?

### *Tekst Leiderschap*

#### **2. 1. Leiderschap**

*De wijze waarop de directie voor een langere termijn in de school de missie, de normen en waarden, doelstellingen en prestatie-indicatoren ontwikkelt en deze omzet in acties voor beleid op korte en langer termijn.*

##### **2.1.1 Leiderschap: De directeur als manager/bestuurder**

*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.*

**2.1.2 Leiderschap: De directeur als innovator**

*De directie is persoonlijk betrokken bij het waarborgen dat het managementsysteem continue wordt ontwikkeld en verbeterd.*

**2.1.3 Leiderschap: De directeur als organisator**

*De directie is betrokken bij het overleg met interne in de school georganiseerde overlegsituaties en het bestuur, de maatschappelijke instellingen, de samenwerkingsverbanden en verkooporganisaties.*

**2.1.4 Leiderschap: De directeur als coach**

*De directie motiveert, coacht en is herkenbaar voor de medewerkers in de school.*

## 2.2 Strategie en beleid

### **Toelichting op het schrijven van het aandachtsveld Strategie en beleid:**

Het aandachtsgebied Strategie en beleid biedt de school een kader om te beschrijven hoe de school met behulp van verschillende managementinstrumenten strategische keuzen maakt en vorm geeft aan het beleid op lange en korte termijn.

Scholen geven een visie, missie en de doelstellingen vorm met een heldere strategie voor een langere en korte termijn. De strategie wordt door de scholen vertaald in concreet beleid met het opstellen van een meerjarenplan en het jaarplan. Afstemming van het beleid vindt plaats op de verwachtingen van leerlingen, ouders, medewerkers, het bestuur en de buurt/maatschappij. In de school wordt over de strategie en het beleid gecommuniceerd. De school verbetert het beleid continue.

Voor het schrijven van het aandachtsgebied zijn vier deelstandaarden opgenomen:

1. Het vorm geven van Strategie en beleid;
2. Het afstemmen van Strategie en het beleid op de verwachtingen van belanghebbenden en samenwerkingsverbanden;
3. Het in de school communiceren over Strategie en beleid;
4. Het continue verbeteren van de Strategie en het beleid.

### **2.2.1 Strategie en het beleid op korte en langere termijn**

#### **Start met schrijven van de hoofdstandaard:**

*De wijze waarop de Strategie en het beleid van de school, de visie en de missie, de doelstellingen, de prestatie-indicatoren en de processen voor een langere termijn worden vorm gegeven.*

#### **Start de beschrijving met deelstandaard:**

*De school stelt een langere en korte termijn beleid vast en stelt periodiek prioriteiten en meetbare doelstellingen.*

Zorg voor samenhang met andere INK - aandachtsgebieden. Beschrijf in ieder geval voor de school:

- Visie op strategie en beleid;
- In welke beleidnotities visie missie, meetbare doelstellingen zijn beschreven;
- Geef aan hoe meetbare doelstellingen tot stand komen;
- zie 5.1 Het ontwerpen van processen;
- zie 9 Hoe worden vastgestelde eindresultaten in het beleid verwerkt?
- zie 6 en 7 en 8 Hoe de waardering van de belanghebbenden in het beleid wordt verwerkt;
- Zie 3 Management van medewerkers;
- Zie 4 Het management van financiën, materiele middelen, beheren van kennis en informatie.

Thema's kunnen verder zijn:

Waar ligt het accent op bij strategie en beleid van de school?.

Welke ontwikkeling maakt het beleid door?.

Zijn er verbeterpunten voor aandachtsgebied 10?

### **2.2.2 Het afstemmen van het beleid op de verwachtingen van de belanghebbenden en samenwerkingsverbanden**

#### **Start de beschrijving met deelstandaard:**

*Het beleid van de school wordt mede afgestemd op de verwachtingen van de belanghebbenden en samenwerkingsverbanden*

Zorg voor samenhang met andere INK - aandachtsgebieden. Beschrijf in ieder geval de betrokkenheid bij:

- Zie 3.3 Het betrekken van de medewerkers bij de schoolontwikkeling;

- Zie 3.5 Het betrekken de informatie van de samenwerkingsverbanden bij het opstellen van het beleid;
- Zie 6 en 7 en 8 Het betrekken van de waardering van de belanghebbenden bij het beleid.

Thema's kunnen verder zijn:

Hoe is het organisatieklimaat in de school?

Hoe wordt omgegaan met klachten van belanghebbenden?

Zijn er verbeterpunten voor aandachtsgebied10?

### **2.2.3 Het communiceren over Strategie en beleid**

#### **Start de beschrijving met de deelstandaard:**

*Over planning, uitvoering en evaluatie van het beleid wordt in de school gecommuniceerd.*

Zorg voor samenhang met andere INK-aandachtsgebieden. Beschrijf in ieder geval de betrokkenheid bij:

- Visie op communiceren;
- Zie 3.1 Tot en met 3.5 voor diverse communicatieprocessen met medewerkers;
- Zie 4.1 Voor de Middelen financiën, materiële middelen, beheren van informatie;
- Zie 5.1 Voor het communiceren over primaire processen en ondersteunende processen;
- Zie 6 en 7 en 8 Voor het omgaan met de belanghebbenden;
- Zie 9 Hoe wordt gecommuniceerd over de eindresultaten.

Thema's kunnen verder zijn:

Een overzicht van de verschillende overlegsituaties over strategie en beleid.

Een organogram met betrekking op de communicatie over strategie en beleid?

Voorbeeld matrix:

<b>Overlegsituaties strategisch - beleid:</b>	Doel overleg:	Frequentie:	Wie neemt deel?:	Wie stuurt?:	Wanneer evaluatie?:

Geef na de beschrijving verbeterpunten voor het vormgeven van Strategie en beleid in de laatste format aandachtsveld Verbeteren en Vernieuwen.

## **2.2.4 Het continu verbeteren van strategie en beleid**

### **Start de beschrijving met de deelstandaard:**

*De school maakt van haar strategie en beleid een continu proces van verbeteren.*

Zorg voor samenhang met andere INK-aandachtsgebieden. Beschrijf in ieder geval:

- Visie op verbeteren;
- Het continu verbeteren van de strategie en beleid;
- Zie 5.3 Het continu verbeteren van het primaire proces en de ondersteunende processen;
- Zie 3.2 Het continu vernieuwen van expertise van de medewerkers;
- 6 en 7 en 8 en 9 Hiervandaan komen de indicatoren voor de nieuwe strategie en beleid.

Thema's kunnen verder zijn:

Hoe komen veranderingen en verbeteringen tot stand?.

Op welke aandachtsvelden worden vooral verbetering tot nu toe aangebracht?

Wat zijn de plannen voor de toekomst?

Zijn er verbeterpunten voor aandachtsgebied 10?

### *Tekst Strategie en beleid*

#### **2.2. Strategie en beleid**

*De wijze waarop de Strategie en het beleid van de school, de visie en de missie, de doelstellingen, de prestatie-indicatoren en de processen voor een langere termijn worden vorm gegeven.*

#### **2.2.1 Strategie en beleid op korte en langer termijn**

*De school stelt een langer en korte termijn beleid vast en stelt periodiek prioriteiten en meetbare doelstellingen.*



**2.2.2 Het afstemmen van strategie en beleid op de verwachtingen van de belanghebbenden en samenwerkingsverbanden**

*Het beleid van de school wordt mede afgestemd op de verwachtingen van de belanghebbenden en samenwerkingsverbanden*

**2.2.3 Het communiceren over strategie en beleid**

*Over planning, uitvoering en evaluatie van het beleid wordt in de school gecommuniceerd.*

**2.2.4 Het continue verbeteren van het beleid**

*De school maakt van haar strategie en beleid een continu proces van verbeteren.*

## 2.3. Management van medewerkers

### **Toelichting op het schrijven van aandachtsveld Management van medewerkers**

In dit hoofdstuk beschrijft de school hoe het personeelsbeleid wordt uitgevoerd.

### **Aanwijzingen voor het schrijven van de wijze waarop door de school het personeelsbeleid wordt uitgevoerd:**

Het aandachtsgebied Management van medewerkers biedt de school een kader om het uitvoeren personeelsbeleid te beschrijven.

Scholen zetten het personeel in de school in. De juiste man of de juiste vrouw met de hoogste expertise op de juiste plaats is het motto. De expertise van de medewerkers is hiervoor vastgelegd in functieprofielen en taakbeschrijvingen. De competenties worden ontwikkeld. Medewerkers worden beloond en aan werkomstandigheden wordt aandacht besteed door het uitvoeren van arbobeleid w.o. ziektepreventie. Functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken ondersteunen een loopbaanbeleid. De scholen ontwikkelen en vernieuwen continue hun expertise door gerichte professionaliseringactiviteiten. De communicatie geeft vorm aan het betrekken van de medewerkers bij de schoolontwikkeling. Medewerkers en de directie zijn betrokken bij het verbeteren van de schoolactiviteiten.

Voor het schrijven van het aandachtsgebied Management van medewerkers zijn vier deelstandaarden opgenomen:

1. Inzet en waardering;
2. Het continue vernieuwen van de expertise;
3. Het betrekken van de medewerkers bij de schoolontwikkeling;
4. Het betrekken van de medewerkers bij verbetering.

### **2.3.1 Inzet en waardering**

#### **Start de beschrijving met de hoofdstandaard:**

*De wijze waarop de school de mogelijkheden aan expertise van de medewerkers aanstuurt en naadloos laat aansluiten bij de uitvoeringsprocessen op het niveau van het individu, het schoolteam en de school..*

#### **Start met de beschrijving van de deelstandaard:**

*De school maakt gebruik van de gewenste deskundigheden voor het geven van goed onderwijs en de medewerkers worden erkend, gewaardeerd en beloond.*

Thema's die beschreven kunnen worden zijn:

- Visie op inzet en waardering;
- Welke functie- of taakbeschrijvingen worden gehanteerd om competenties van medewerkers aansluitend bij missie en visie te kunnen bespreken en te ontwikkelen?
- Hoe worden die functies besproken om de expertise met elkaar te blijven ontwikkelen. (functioneringsgesprekken?)
- Zijn schoolontwikkelingsdoelen en individuele ontwikkelingsdoelen hierbij met elkaar in verband gebracht?
- Is er een vorm van loopbaanbeleid?
- Zijn er beoordelingsgesprekken en een hierbij passend beloningsbeleid?
- Hoe wordt aandacht besteed aan het arbo-beleid?
- Wordt de Wet verbeterde poortwachter uitgevoerd?

Zijn er verbeterpunten voor aandachtsgebied 10?

### **2.3.2 Het continue vernieuwen van de expertise.**

#### **Start met de beschrijving van de deelstandaard:**

*De school heeft inzicht in de behoefte aan deskundigheid en vernieuwt continue de deskundigheden.*

Thema's die beschreven kunnen worden zijn:

- Visie op professionaliseren;
- Zijn deskundigheden die nodig zijn voor het op korte en langer termijn geven van goed onderwijs in deze school voor iedereen duidelijk?
- Hoe wordt de professionalisering afgestemd op de schoolontwikkeling en de persoonlijke ontwikkelingsdoelen van medewerkers?
- Is er een professionaliseringsplan?

- Is er een overzicht van de huidige professionaliseringsactiviteiten?
- Worden de professionaliseringsactiviteiten op hun effectiviteit geëvalueerd?
- Procedure werving en selectie? Is werving en selectie afgestemd op de gewenste expertise?

Zijn er verbeterpunten voor aandachtsgebied 10?

### **2.3.3 Het betrekken van medewerkers bij de schoolontwikkeling.**

**Start met de beschrijving van de deelstandaard:**

*De school stelt het betrekken van de medewerkers bij de schoolactiviteiten centraal.*

In de school worden in de volgende overlegsituatie de medewerkers betrokken bij de schoolontwikkeling:

<b>Overlegsituaties schoolontwikkeling:</b>	Doel overleg:	Frequentie:	Wie neemt deel?:	Wie stuurt?:	Wanneer evaluatie?:

Zijn er verbeterpunten voor aandachtsgebied 10?

### **2.3.4 Het betrekken van medewerkers bij verbetering.**

**Start met de beschrijving van de deelstandaard:**

*Medewerkers zijn betrokken bij verbetering van schoolactiviteiten.*

In de school worden in de volgende overlegsituatie de medewerkers betrokken bij de verbetering van de schoolontwikkeling:

<b>Overlegsituaties schoolverbetering:</b>	Doel overleg:	Frequentie:	Wie neemt deel?:	Wie stuurt?:	Wanneer evaluatie?:

Zijn er verbeterpunten voor aandachtsgebied 10?

### **2.3.5 Samenwerkingsverbanden.**

#### **Start met de beschrijving van de deelstandaard:**

*De school gaat samenwerkingsverbanden aan.*

De school neemt deel aan meerdere samenwerkingsverbanden.

De meerwaarde van het participeren in de samenwerkingsverbanden wordt beschreven

De resultaten en ervaringen worden systematisch gebruikt bij het maken van nieuw beleid.

Hieronder wordt een overzicht gegeven van de samenwerkingsverbanden:

<i>Samenwerkingsverband:</i>	<i>Aard?:</i>	<i>Doel?:</i>	<i>Wie neemt deel?</i>	<i>Wanneer geëvalueerd?:</i>	<i>Meerwaarde</i>

Andere thema's:

- Visie op samen werken;
- Samenwerkingsverbanden: aard, doelstelling, wie participeert, evaluaties;
- Bijdrage van school aan samenwerkingsverbanden;
- Bijdrage samenwerkingsverbanden aan schoolontwikkeling

Zijn er verbeterpunten voor aandachtsgebied 10?

*Tekst Management van medewerkers*

#### **2.3. Management van medewerkers**

*De wijze waarop de school de mogelijkheden aan expertise van de medewerkers aanstuurt 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.*

#### **2.3.1 Inzet en waardering**

*De school maakt gebruik de gewenste deskundigheden voor het geven van goed onderwijs en de medewerkers worden erkend, gewaardeerd en beloond.*

**2.3.2 Het continue vernieuwen van expertise**

*De school heeft inzicht in de behoefte aan deskundigheid en vernieuwt continue de deskundigheden.*

**2.3.3 Het betrekken van de medewerkers bij de schoolontwikkeling**

*De school stelt het betrekken van de medewerkers bij de schoolactiviteiten centraal.*

**2.3.4 Het betrekken van de medewerkers bij de verbetering**

*Medewerkers zijn betrokken bij de verbetering van de schoolactiviteiten*

**2.3.5 Samenwerkingsverbanden**

*De school gaat samenwerkingsverbanden aan.*

## 2.4. Management van middelen

### **Toelichting op het schrijven van het aandachtsgebied Management van middelen**

In dit hoofdstuk beschrijft de school het omgaan met de middelen zoals financiën, materiële middelen en het beheren van kennis en informatie.

### **Aanwijzingen voor het schrijven van de wijze waarop de school omgaat met haar middelen:**

Het aandachtsgebied Management van middelen biedt de school een kader om het beheren van de middelen te beschrijven.

Scholen zetten doelmatig de middelen in. De financiën worden geordend vastgesteld, beheert, de uitgaven gecontroleerd en periodiek gecontroleerd. Scholen voeren een verantwoord beleid met vele materiële middelen waar onder wordt verstaan plannen voor aanschaf onderwijskundige materialen, huisvesting, brandpreventie, veiligheid, automatisering. Scholen voeren in het kader van de schoolontwikkeling nieuwe technologieën in en beheren doelmatig en verantwoord de kennis die zij inzet voor het geven van goed onderwijs en de ondersteunende processen. In ontwikkeling is het invoeren van een geïntegreerd managementinformatiesysteem waarmee het beleid en de uitvoerende processen worden ondersteund en aangestuurd.

Voor het schrijven van het aandachtsgebied Management van middelen zijn drie deelstandaarden opgenomen:

1. Financiën;
2. Materiële middelen;
3. Het beheren van kennis en informatie.

### **2.4.1 Financiën**

#### **Start met de hoofdstandaard:**

*De wijze waarop de school omgaat met middelen ten einde het beleid en de uitvoeringsprocessen doelmatig uit te voeren.*

#### **Start met de deelstandaard:**

*De wijze waarop de school omgaat met middelen teneinde de uitvoeringsprocessen doelmatig uit te voeren.*

Aan het uitvoeren van de missie, de visie en de doelstellingen van de school kan alleen worden vorm gegeven indien de middelen gericht worden ingezet.

Middelen dienen primair ingezet te worden voor het ondersteunen en verbeteren van het geven van goed onderwijs; het primaire proces.

Thema's die beschreven kunnen worden zijn:

- Hoe worden de in- en uitgaven van de school in kaart gebracht? (begroting – jaarrekening – financiële berichtgeving?)
- Hoe is de school hierbij betrokken en wie is verantwoordelijk);
- Hoe worden prioriteiten gesteld voor meerjarige investeringen? (onderhoud scholen – aanschaf duurdere onderwijskundige materialen – andere?);
- Hoe wordt prioriteit gesteld voor het aanschaffen van onderwijskundige materialen op korte termijn?
- Hoe worden de uitgaven gemonitord en verantwoord en door wie?

Zijn er verbeterpunten voor aandachtsgebied 10?

#### **2.4.2 Materiële middelen**

##### **Start met de deelstandaard:**

*De school voert een verantwoord beleid ten aanzien van materiële middelen in brede zin waaronder plannen voor huisvesting, brandpreventie, veiligheid, ontruiming, aanschaf materialen, automatisering.*

In de school worden de volgende activiteiten planmatig uitgevoerd:

<b>Uitvoeringsplannen:</b>	Inhoud:	Aanwezig?	Wie is verantwoordelijk?	Wie coördineert	Waar is plan?
Overzicht methoden - materialen					
Voorraadbeheer					
Automatisering					
Onderhoudsplan					
Veiligheidsplan					
Brandpreventieplan					
Ontruimingsplan					
Milieuplan					

Zijn er verbeterpunten voor aandachtsgebied 10?



### **2.4.3 Het beheren van kennis en informatie**

#### **Start met het schrijven van deelstandaard:**

*De school speelt in op het gebruik van nieuwe technologieën.*

Het geven en verbeteren van goed onderwijs dient te worden aangestuurd door het gericht bijhouden van nieuwe kennis op het gebied van lesgeven en het gebruik maken van nieuwe technologieën zoals computers, een managementinformatiesysteem en audiovisuele middelen

- Welke nieuwe kennis houdt de school bij?
- Voor welke kenmerken van de schoolontwikkeling van het primaire proces worden de gegevens bijgehouden?
- Is er een vorm van kennismanagement?
- Hoe worden audiovisuele middelen ingezet?
- Is er een managementinformatiesysteem?
- Welke kenmerken van de schoolontwikkeling worden hiermee aangestuurd?
- Hoe worden computers ingezet in de school?

Zijn er verbeterpunten voor aandachtsgebied10?

<p><i>Tekst management van middelen</i></p> <p><b>2.4 Management van middelen</b></p> <p><i>De wijze waarop de school omgaat met middelen ten einde het beleid en de uitvoeringsprocessen doelmatig uit te voeren.</i></p> <p><b>2.4.1 Financiën</b></p> <p><i>De school verantwoordt haar financieel beleid op langere en korte termijn.</i></p> <p><b>2.4.2 Materiële middelen</b></p> <p><i>De school voert een verantwoord beleid ten aanzien van materiële middelen in brede zin waaronder. plannen voor huisvesting, brandpreventie, veiligheid, ontruiming, aanschaf onderwijskundige materialen, automatisering.</i></p> <p><b>2.4.3 Het beheren van kennis en informatie</b></p> <p><i>De school speelt in op het gebruik van nieuwe technologieën en het beheren van kennis en informatie.</i></p>
--

## 2.5.Management van Processen

### **Toelichting op het schrijven van het aandachtsgebied Management van processen**

In dit hoofdstuk beschrijft de school de belangrijkste kenmerken van de schoolontwikkeling van de school, hoe zij worden aangestuurd en continue worden verbeterd.

### **Aanwijzingen voor het schrijven van de wijze de belangrijkste kenmerken van de schoolontwikkeling van de school, het aansturen en continue verbeteren van die processen:**

Scholen geven goed onderwijs, het primaire proces van de school. Ondersteunende processen zijn leiderschap, strategie en beleid, personeel en middelen. Deze laatste processen zijn er vooral op gericht het geven van goed onderwijs te ondersteunen en de tevredenheid van leerlingen, ouders, medewerkers, het bestuur, de buurt/maatschappij te vergroten. Besturingsprocessen zijn gericht op het vormgeven van een beleidscyclus. Scholen maken afspraken over hoe goed onderwijs moet worden gegeven en beschrijven dat om die afspraken voor de medewerkers vast te leggen. In dit modelhandboek is ook het kader van de inspectie opgenomen. De school kan zelf bepalen of zij dit model gebruiken of een eigen beschrijving geven van hun processen.

Een proces is een logische organisatie van activiteiten, gericht op een prestatie. Verwacht wordt van de school voor de belangrijkste vak- en vormingsgebieden, beknopt en zo overzichtelijk mogelijk, het proces te beschrijven. Tevens kan voor de ondersteunende processen worden beschreven hoe zij gericht zijn op het primaire proces, de resultaten en de tevredenheid van de belanghebbenden, de leerlingen, de ouders, de medewerkers, het bestuur en de buurt/maatschappij.

Voor het schrijven van het aandachtsgebied Management van processen zijn drie deelstandaarden opgenomen:

1. Het ontwerpen van processen;
2. Het beheren en aansturen van processen;
3. Het continue verbeteren van processen.

## 2.5.1 Het ontwerpen van processen

### **Start met het schrijven van de hoofdstandaard:**

*Kenmerken van de schoolontwikkeling in de school worden ontworpen, beheert en continue verbeterd.*

### **Start met het schrijven van de deelstandaard:**

*De school ontwerpt het primaire proces (het geven van goed onderwijs) en belangrijke ondersteunende processen.*

Belangrijkste processen volgens het CIPO-model:

In het CIPO model geven de auteurs een aantal processen op school- en klassenniveau weer die de kwaliteit in grote mate beïnvloeden.

Het wetenschappelijk onderzoek is gebaseerd op:

- Toetsingscriteria van de inspectie;
- Literatuur organisatie en management;
- Literatuur betreffende schooleffectiviteit;
- Informatie uit Europese samenwerkingsprojecten.

Bij het beschrijven van de processen kan de school prioriteit geven aan het beschrijven van deze processen:

### **C. Processen: school:**

Processen volgens CIPO	Aanwezig		Opmerkingen
	ja	neen	
1. Visie en missie			
2. Inhoudelijk leiderschap			
3. Schoolmanagement / Personeelsbeleid			
4. Professionele cultuur / Professionaliseringsbeleid			
5. Communicatie intern / extern			
6. Prestatiegerichtheid / Hoge verwachtingen			
7. Schoolklimaat			
8. Onderwijsaanbod (kwaliteit en dekking)			
9. Mate van op elkaar afstemmen lesgeven			
10. Evaluerend vermogen			

### **D. Processen klas/groep: Team – klas - leerling-niveau**

Procesactiviteiten	ja	neen	
1. Pedagogisch klimaat			
2. Toetsing en monitoren			
3. Inrichting (kwaliteit) onderwijsleerproces			
4. Didactisch handelen / concept			

5. Gestructureerde instructiemethoden / leerstrategieën			
6. Effectieve leertijd / gelegenheid om te leren			
7. Differentiatie / en groeperingprocedures			
8. Leerlingenzorg / begeleidingssysteem			
9. Aandacht voor buitenschools leren			
10. Studievaardigheden / huiswerk			

Ook kan worden beschreven:

- Een overzichtsschema met methoden voor vak- en vormingsgebieden;
- Een beschrijving van de vak- en vormingsgebieden met kader van de inspectie;

**Of;**

- Een eigen beschrijving van de vak- en vormingsgebieden met processtappen, tussendoelen, tussenevaluaties, eindresultaten;
- De zorgstructuur;
- De inzet van de computer bij het geven van goed onderwijs;
- De onderlinge relatie tussen de ondersteunende processen en het primaire proces.

**Het vormgeven van:**

Maak bij het beschrijven van processen gebruik van overzichtelijke schema's, matrixen, stroomschema's e.d.

Zijn er verbeterpunten voor aandachtsgebied 10?

### **2.5.2 Het beheren en aansturen van de processen**

**Start met het schrijven van de deelstandaard:**

*De school beheert en stuurt het primaire processen (het geven van goed onderwijs) en belangrijke ondersteunende processen.*

Hier kan worden beschreven:

- Een overzicht van wie verantwoordelijk zijn voor het ontwerpen, aansturen, evalueren en verbeteren van de verschillende processen;
- De organisatiestructuur voor hoe de verschillende kenmerken van de schoolontwikkeling worden aangestuurd;
- Hoe medewerkers ondergebracht zijn in verschillende functiegroepen, de onderlinge relatie en de wijze waarop de verschillende kenmerken van de schoolontwikkeling worden aangestuurd.

Voorbeeld matrix:

Het proces	Ontwerpen	Aansturen	Evalueren	Verbeteren
1. Pedagogisch klimaat				
2. Toetsing en monitoren				
3. Inrichting (kwaliteit) onderwijsleerproces				
4. Didactisch handelen / concept				
5. Gestructureerde instructiemethoden / leerstrategieën				
6. Effectieve leertijd / gelegenheid om te leren				
7. Differentiatie / en groeperingprocedures				
8. Leerlingenzorg / begeleidingssysteem				
9. Aandacht voor buitenschools leren				
10. Studievaardigheden / huiswerk				

Zijn er verbeterpunten voor aandachtsgebied 10?

### **2.5.3 Het continu verbeteren van processen**

#### **Start met het schrijven van de deelstandaard:**

*De processen zijn gericht op het continue Verbeteren en Vernieuwen*

Hier kan worden beschreven:

- Hoe gaat de school om met klachten?
- Een overzicht van evaluaties voor tussendoelen en eindresultaten voor het primaire proces;
- De overlegsituatie over evaluaties van het primaire proces;
- De wijze waarop de leerlingen, ouders zijn betrokken bij de resultaten van het primaire proces;
- De wijze waarop de school de school structureel werkt aan schoolontwikkeling;
- De wijze waarop de ondersteunende processen worden geëvalueerd en verbeterd;
- Hoe tevredenheidsonderzoeken voor belanghebbenden invloed hebben op de kenmerken van de schoolontwikkeling;

- De wijze waarop het managementinformatiesysteem wordt ingezet bij het verbeteren van kenmerken van de schoolontwikkeling;
- Hoe samenwerkingsverbanden invloed hebben op het verbeteren van kenmerken van de schoolontwikkeling

Zijn er verbeterpunten voor aandachtsgebied 10?

<i>Tekst Management van Processen</i>
<p><b>2.5. Management van processen</b>  <i>Kenmerken van de schoolontwikkeling in de school worden ontworpen, beheert en continue verbeterd.</i></p>
<p><b>2.5.1 Het ontwerpen van processen</b>  <i>De school ontwerpt het primaire proces (het geven van goed onderwijs) en belangrijke ondersteunende processen.</i></p>
<p><b>2.5.2 Het beheren en sturen van processen</b>  <i>De school beheert en stuurt het primaire processen (het geven van goed onderwijs) en belangrijke ondersteunende processen aan.</i></p>
<p><b>2.5.3 Het continue verbeteren van processen</b>  <i>De processen zijn gericht op het continue Verbeteren en Vernieuwen.</i></p>

## 2.6. Waardering medewerkers

### **Toelichting op het schrijven van het aandachtsgebied Medewerkers**

In dit hoofdstuk beschrijft de school hoe de waardering van de medewerkers wordt gebruikt om beleid en uitvoering aan te passen en te verbeteren.

### **Aanwijzingen voor het schrijven van de wijze waarop de waardering van de medewerkers invloed heeft op het beleid en de uitvoering van kenmerken van de schoolontwikkeling:**

De medewerkers van de school zetten hun expertise in om de kenmerken van de schoolontwikkeling van de school uit te voeren en de kwaliteit er van te verbeteren. De mate waarin medewerkers diverse aspecten van het functioneren van de school waarderen heeft grote invloed op hun inzet, de waardering van de andere belanghebbenden zoals leerlingen, ouders, het bestuur, de buurt/maatschappij en de eindresultaten van de school.

In scholen wordt hierdoor rekening gehouden met de waardering van de medewerkers door het beleid aan te passen en te verbeteren als de medewerkers dit aangeven. Scholen overleggen met medewerkers over hun inbreng en waardering, doen een gericht onderzoek onder de medewerkers en krijgen hierdoor zicht op de waardering van de medewerkers. Onderzoeksvragen worden opgesteld aan de hand van de doelstellingen die school zichzelf stelt. In het model handboek zijn voorbeelden gegeven van vragen, indicatoren voor het zelf samenstellen van een dergelijk onderzoek of zijn te gebruiken bij het overleg met medewerkers. De vele voorbeelden moeten niet leiden tot het idee dat een overleglijst met medewerkers of een onderzoek ook veel vragen moeten worden opgesteld. Scholen kiezen uit de indicatoren die stellingen of vragen die de informatie geven die zij nodig achten.

Voor het schrijven van het aandachtsveld Medewerkers is één deelstandaard opgenomen:

1. Indicatoren Waardering medewerkers.

### **2.6.1 Indicatoren waardering medewerkers**

#### **Start met het schrijven van de deelstandaard:**

*De school maakt gebruik van de waardering van haar medewerkers om het beleid en de uitvoering van processen te verbeteren.*

Hier kan worden beschreven:

- Visie op het omgaan met de waardering van de medewerkers;
- Welke indicatoren gebruikt de school om over de waardering van de medewerkers informatie te verzamelen;
- Hoe wordt de informatie verkregen?
- Wat zijn de uitkomsten van dit onderzoek of overleg?
- Wat wordt er in het beleid mee gedaan?

Indien er in de school geen gericht onderzoek wordt gedaan:

- Waarom verzamelt de school geen gerichte informatie over de waardering van medewerkers?
- Hoe wordt de waardering van de medewerkers in de school geuit?
- Waarover spreken medewerkers hun waardering uit?
- Hoe gaat de school om met de waardering van medewerkers?
- Hoe komt de waardering terug in beleid en uitvoering van processen in de school?

Zijn er verbeterpunten voor aandachtsgebied 10?

<i>Tekst Waardering medewerkers</i>
<b>2.6 Waardering medewerkers</b> <i>De wijze waarop de school prestaties wil leveren voor haar medewerkers in het kader van de geplande en uitgevoerde activiteiten</i>
<b>2.6.1 Indicatoren Waardering medewerkers</b> <i>De school maakt gebruik van de waardering van haar medewerkers om het beleid en de uitvoering van processen te verbeteren.</i>



## **2.7. Waardering van leerlingen en waardering van ouders**

### **Toelichting op het schrijven van het aandachtsveld Waardering leerlingen en ouders**

In dit hoofdstuk beschrijft de school hoe de waardering van de leerlingen en ouders wordt gebruikt om het beleid en de uitvoering van de kenmerken van de schoolontwikkeling aan te passen en te verbeteren.

### **Aanwijzingen voor het schrijven van de wijze waarop de waardering van de leerlingen en ouders invloed heeft op het beleid en de uitvoering van de kenmerken van de schoolontwikkeling:**

Leerlingen en ouders zijn de externe klanten van de school. De school heeft hoog in het vaandel de tevredenheid van de leerlingen en de ouders continu te vergroten. De mate waarin de leerlingen en ouders tevreden zijn over de school. Hoe worden de doelstellingen van de school gehaald. Leerlingen en ouders dienen invloed uit te oefenen op het beleid van de school. Wensen en verwachtingen die worden uitgesproken door leerlingen en ouders dienen omgezet te worden in verbetervoorstellen. Scholen onderzoeken de tevredenheid van de leerlingen en ouders. Zij gebruiken de informatie die zij verkrijgen uit die onderzoeken voor het opzetten van nieuw beleid. Continu overleg met leerlingen en ouders over beleid en uitvoeringsactiviteiten maakt de school tot een van buiten naar binnen gerichte organisatie.

In dit handboek zijn voorbeelden gegeven van vragen, indicatoren die gebruikt kunnen worden voor het zelf samenstellen van een dergelijk onderzoek of het overleg met leerlingen en ouders. De vele voorbeelden moeten niet leiden tot het idee dat voor een overleg of onderzoek veel vragen moeten worden opgesteld. Scholen kiezen uit de indicatoren die stellingen of vragen die de informatie geven opgrond van de doelstellingen die zij zelf opstellen.

Voor het schrijven van het aandachtsveld Waardering leerlingen en ouders is één deelstandaard opgenomen:

1. Indicatoren Waardering leerlingen – ouders.

### **2.7.1 Indicatoren waardering leerlingen en van waardering ouders**

#### **Start met het schrijven van de deelstandaard:**

*De school maakt gebruik van de waardering van leerlingen en ouders om het beleid en de uitvoering van processen te verbeteren.*

Hier kan worden beschreven:

- visie over het omgaan met leerlingen en ouders;
- Welke concrete indicatoren heeft de school gehanteerd om informatie te krijgen over de waardering van leerlingen/ouders?
- Hoe heeft de school de antwoorden verzameld?
- Wat heeft de school met de informatie gedaan?
- Hoe heeft de school de informatie gebruikt voor nieuw beleid?

Indien de school geen gerichte informatie heeft verzameld:

- Waarom niet?
- Hoe uiten de leerlingen en ouders hun waardering voor de school?
- Waarover spreken leerlingen en ouders hun waardering?
- Hoe gaat de school om met waardering van leerlingen en ouders?
- Wordt de waardering van leerlingen en ouders teruggekoppeld naar nieuw beleid en uitvoerenden processen van de school?

Zijn er verbeterpunten voor aandachtsgebied 10?

### 2.7.1 Voorbeeld indicatoren en vragen tevredenheid leerlingen en ouders

Vragenlijst voor het meten van de tevredenheid van ouders:

**Naam school:** \_\_\_\_\_

**Functie:** \_\_\_\_\_

**1 tot 10**

#### **Representatie:**

1. Het gebouw van de school ziet er aantrekkelijk uit. \_\_\_\_\_
2. De onderwijsmaterialen voldoen aan de modernste eisen. \_\_\_\_\_
3. Alle medewerkers zien er representatief uit. \_\_\_\_\_
4. De huisstijl en de opmaak van berichten aan ouders ziet er altijd verzorgd uit. \_\_\_\_\_
5. Er staan geen spellingsfouten en stijlfouten in de schoolkrant en brieven . \_\_\_\_\_

#### **Betrouwbaarheid:**

1. De school werkt op de afgesproken tijd en kinderen worden niet naar huis gestuurd. \_\_\_\_\_
2. Een klacht wordt altijd serieus behandeld. \_\_\_\_\_
3. De school meldt of verwijst indien zij iets niet kunnen uitvoeren \_\_\_\_\_
4. De school onderneemt iets wanneer ouders niet tevreden zijn met de school \_\_\_\_\_
5. De medewerkers maken waar wat zij beloven aan leerlingen en ouders. \_\_\_\_\_

#### **Het omgaan met de leerling(en)/ouder(s):**

1. Alle medewerkers kunnen precies vertellen wat de school doet. \_\_\_\_\_
2. De medewerkers zijn altijd bereid de leerlingen/ouders te helpen.(beschikbaarheid) \_\_\_\_\_
3. De medewerkers zijn altijd vindbaar en toegankelijk als je ze nodig hebt. \_\_\_\_\_
4. De medewerkers luisteren eerst goed naar je en gaan dan pas adviseren. \_\_\_\_\_
5. De contacten met de leerlingen/ouders zijn goed geregeld. \_\_\_\_\_

#### **Vertrouwen en professionaliteit:**

1. Het optreden van de medewerkers straalt vertrouwen uit. \_\_\_\_\_
2. Het werk voor de interne organisatie is goed verdeeld. \_\_\_\_\_
3. De medewerkers hanteren vastgelegde regels om de privacy van school, kinderen en ouders te waarborgen. \_\_\_\_\_
4. De medewerkers bezitten een hoge professionaliteit om de vragen van de leerlingen/ouders te beantwoorden \_\_\_\_\_
5. De inbreng die ouders in de school hebben op het lesgeven is voldoende. \_\_\_\_\_

#### **Inleven in de leerling(en)/ouder(s):**

1. De medewerkers besteden aan iedere leerling/ouder individueel aandacht. \_\_\_\_\_
2. De medewerkers zijn er voor de leerlingen/ouders en niet andersom. \_\_\_\_\_
3. De leerlingen/ouders krijgen persoonlijke aandacht. \_\_\_\_\_
4. Het belang van leerlingen/ouders wordt door de medewerkers gediend. \_\_\_\_\_
5. Er wordt ingegaan wordt op de specifieke behoefte en vragen. \_\_\_\_\_

#### **Tevredenheidsscore leerlingen/ouders:**

**Aantal punten : 25 = \_\_\_\_\_ : 25 = \_\_\_\_\_**

*Tekst Waardering leerlingen en waardering ouders*

**2.7 Waardering leerlingen en waardering ouders**

*De wijze waarop de school prestaties wil leveren voor haar leerlingen – ouders.*

**2.7.1 Indicatoren Waardering leerlingen – ouders:**

*De school maakt gebruik van de waardering van leerlingen en ouders om het beleid en de uitvoering van processen te verbeteren.*

## **8. Waardering van de buurt en waardering van de maatschappij**

### **Toelichting op het schrijven van het aandachtsgebied Buurt – maatschappij**

In dit hoofdstuk beschrijft de school hoe de waardering van buurt/maatschappij wordt gebruikt voor het aanpassen en verbeteren van beleid en uitvoering.

### **Aanwijzingen voor het schrijven van de wijze waarop de waardering van buurt/maatschappij invloed hebben op het beleid en de uitvoering van kenmerken van de schoolontwikkeling:**

De school maakt deel uit van een buurt en de maatschappij. De school speelt in op de waardering die de buurt en maatschappij heeft op het functioneren van de school. De school is betrokken bij gebeurtenissen in de wijk. Zij werkt samen en ondersteunt, waar mogelijk met welzijnsvoorzieningen, vrijetijdselementen en vrijwilligerswerk.

De school is gehouden aan de wetgeving en respecteert de uitvoering van die wetgeving. Het gaat hierbij niet alleen op de onderwijswetgeving maar ook op wetgeving voor het vermijden van veiligheidsrisico's en ongelukken, geluid en overlast, het oog hebben voor het verminderen en vermijden van afval, het zorgvuldige gebruik van gas en elektriciteit en recyclingmaterialen.

Wensen en verwachtingen die door de buurt/maatschappij naar voren worden gebracht worden door school betrokken bij het aanpassen en verbeteren van het beleid. Scholen onderzoeken de waardering van buurt/maatschappij voor het opzetten van nieuw beleid. Continu overleg met de buurt/maatschappij maakt de school tot een van buiten naar binnen gerichte organisatie.

In dit handboek zijn voorbeelden gegeven van vragen, indicatoren die gebruikt kunnen worden voor het zelf samenstellen van een dergelijk onderzoek of het overleg met de buurt/maatschappij. De vele voorbeelden moeten niet leiden tot het idee dat voor een overleg of onderzoek veel vragen moeten worden opgesteld. Scholen kiezen uit de indicatoren die stellingen of vragen die de informatie geven opgrond van de doelstellingen die zij zelf opstellen.

Voor het schrijven van het aandachtsveld Waardering buurt – maatschappij is één deelstandaard opgenomen:

1. Indicatoren Waardering buurt/maatschappij

### **2.8.1. Indicatoren waardering buurt en waardering maatschappij**

#### **Start met het schrijven van de deelstandaard:**

*De school maakt gebruik van de waardering van buurt/maatschappij om het beleid en de uitvoering van processen te verbeteren.*

Hier kan worden beschreven:

- Visie op het omgaan met de waardering van buurt/maatschappij;
- Welke vragen of indicatoren heeft de school vastgesteld om informatie over de buurt/maatschappelijk te verkrijgen?
- Hoe heeft de school die informatie verzameld?
- Wat heeft de school met die gegevens gedaan?
- Zijn de gegevens verwerkt in nieuw beleid?
  
- Indien er geen gerichte informatie wordt verzameld: Waarom niet?
- Hoe uiten de buurt en de maatschappij hun waardering voor de school?
- Waarover spreken de buurt en maatschappij hun waardering uit?
- Hoe gaat de school om met de waardering buurt/maatschappij?
- Komt de waardering terug in beleid en uitvoering van processen in de school?

Zijn er verbeterpunten voor aandachtsgebied 10?

*Tekst Waardering buurt en waardering maatschappij*

#### **2.8 Buurt – maatschappij**

*De wijze waarop de school prestatie wil leveren voor de buurt en de maatschappij.*

#### **2.8.1 Buurt – maatschappij: Indicatoren Waardering buurt/maatschappij:**

*De school maakt gebruik van de waardering van buurt/maatschappij om het beleid en de uitvoering van processen te verbeteren.*

## 2.9. Bestuur en financiers

### **Toelichting op het schrijven van het aandachtsgebied eindresultaten: Bestuur en financiers**

In dit hoofdstuk beschrijft de school hoe de waardering is van bestuur en de financiers over de eindresultaten.

### **Aanwijzingen voor het schrijven van de eindresultaten die de school wil bereiken:**

De school voert op grond van haar visie, missie en doelstelling een fundamentele discussie over de eindresultaten die zij wil bereiken. Het bestuur van de school is het bevoegd gezag van de school en verantwoordelijk voor de kwaliteit van de school. Het bevoegd gezag moet toezicht houden op de kwaliteit en de eindresultaten van de school.

Onderscheid kan worden gemaakt in het aansturen van de school op eindresultaten voor het primaire proces, het geven van goed onderwijs en de ondersteunende processen marktaandeel, leiderschap, personeel, middelen, strategie en beleid.

Veel resultaatdoelstellingen voor het primaire proces hebben betrekking op de leerresultaten van leerlingen zoals het gebruik maken van het leerlingvolgsysteem, de Cito-toetsen e.d. Het is een uitdaging voor de school ook doelstellingen van andere componenten van goed onderwijs te formuleren zoals het leerstofaanbod, de leertijd, het pedagogisch klimaat, het schoolklimaat, het didactisch handelen, het leren van kinderen, de leerlingenzorg, de inhoud, het niveau en de uitvoering van toetsen, tests, opdrachten of examens en deze doelstellingen meetbaar te maken. In het beleid van scholen zijn een aantal, dat de resultaten van de school meten in tussendoelen en einddoelen geïntegreerd opgenomen.

Voor de ondersteunende processen leiderschap. Beleid en organisatie (waar onder marktaandeel), personeel en Middelen formuleren scholen eveneens meetbare doelstellingen.

In het model handboek zijn voorbeelden gegeven van indicatoren die gebruikt kunnen worden voor het formuleren van meetbare doelstellingen voor kenmerken van de schoolontwikkeling van alle aandachtsgebieden. De vele voorbeelden moeten niet leiden tot het idee dat de school veel einddoelstellingen moet formuleren. Einddoelstellingen moeten afgestemd worden op de visie, missie en doelstellingen die de school zelf heeft geformuleerd.

Eindresultaten die worden geformuleerd en de waardering van belanghebbenden moeten leiden tot nieuw beleid en tot prioriteitsstelling in dat beleid. Zij sturen aan tot een cyclisch beleid van continue Verbeteren en Vernieuwen.

Voor het schrijven van het aandachtsveld Eindresultaten is één deelstandaard opgenomen:

1. Eindresultaten: Bestuur en financiën

## 2.9.1 Eindresultaten: Bestuur en financiën

### Start met de deelstandaard:

*De school bepaalt welke eindresultaten zij met haar beleid en de uitvoering van processen wil bereiken en evalueert of de resultaten zijn gehaald.*

Hier kan worden beschreven:

- Visie van de school op de te behalen eindresultaten;
- Geef een overzicht van de eindresultaten die beschreven zijn in meetbare doelstellingen? Zijn die smart geformuleerd?
- Welke eindresultaten zijn gesteld voor de vak- en vormingsgebieden?
- Voor welke aspecten van het primaire proces? Welke eindresultaten zijn geformuleerd voor de ondersteunende processen?
- Wie zijn betrokken bij het vaststellen van de eindresultaten?
- Met wie wordt overleg gevoerd over de eindresultaten (welke belanghebbenden)?
- Wie worden geïnformeerd over de eindresultaten en hoe?
- Welke instrumenten worden gebruikt bij het vaststellen van de eindresultaten?
- Geef overzicht van de eindresultaten van de afgelopen jaren;
- Hoe worden de eindresultaten gebruikt voor het formuleren van nieuw beleid?

Voorbeeld model voor het opzetten van meetbare doelstellingen/kengetallen:

### Voorbeelden van Kengetallen school XQ - Model voor het bepalen van kengetallen

JAAR	2004	2005	2006	Norm
<b>Kengetallen Resultaatgebieden</b>				
1. Marktaandeel				x = ja
1a	Aantal leerlingen			aantallen
	Idem % stijging			=/> 0% stijging
1 b	Percentage IIn stadsdeel			25/50 %
1 c	Percentage IIn onder- en bovenbouw			50/50 %
1 d	Gemiddelde leeftijdsopbouw IIn			Gemiddelde leeftijd
1 e	Cijfers gewichtenregeling 1.0 leerlingen 1.25 leerlingen 1.4 leerlingen 1.7 leerlingen 1.9 leerlingen			Stadsdeelpercentage?
1 f	Andere??			
<b>2. Onderwijskwaliteit</b>				
2 a	Resultaten RST t.a.v. - de opbrengsten - het leerstofaanbod - de leertijd			Oordeel inspectie in voldoende mate aanwezig



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>het didactische handelen</i></li> <li>- <i>de leerlingenzorg</i></li> <li>- <i>schooladministratie</i></li> </ul>			
2 b	Resultaten IST t.a.v. <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>onderwijsleerproces</i></li> <li>- <i>de opbrengsten</i></li> <li>- <i>de schoolcondities</i></li> </ul>		Oordeel van de inspectie meer sterk dan zwak	
2 c	Leerlingvorderingen <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Cijfers van de vordering van de jaargroepen</i></li> <li>- <i>Scores leerlingvolgsysteem</i></li> <li>- <i>Methodegebonden testresultaten</i></li> <li>- <i>Andere summatieve toets</i></li> <li>- <i>Andere formatieve toets</i></li> <li>- <i>CITO-eindtoets</i></li> <li>- <i>Andere??</i></li> </ul>		gemiddeld cijfer per jaargroep interne norm norm methode norm toets norm toets normen toets	
2 d	Uitstroom leerlingen naar <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>speciaal basisonderwijs</i></li> </ul>		0.67 %	
2 e	Uitstroom leerlingen naar <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Gymnasium</i></li> <li>- <i>HAVO-VWO</i></li> <li>- <i>VMBO-HAVO</i></li> <li>- <i>VMBO-MAVO</i></li> <li>- <i>LWOO/IVO/Praktijkonderwijs</i></li> </ul>		= landelijk gemiddelde	
2 f	Waardering ouders/leerlingen		80/90 % tevredenheid	
2 g	Waardering medewerkers		80/90 % tevredenheid	
2 h	Waardering buurt/maatschappij		80/90 % tevredenheid	

#### Kengetallen Organisatiegebieden

3 a	Leiderschap <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Aantal persoonsgerichte waarderings- en erkenningsactie</i></li> <li>- <i>Tijd voor coachen en klankboordfunctie</i></li> <li>- <i>Tijd voor visieontwikkeling en communicatie</i></li> <li>- <i>Aantal initiatieven voor innovatie</i></li> <li>- <i>Andere ??</i></li> </ul>		- 2 per dag  - 30 %  - 10 %  - 4 per jaar	
3 b	Management van medewerkers <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Betrokkenheidsanalyse</i></li> <li>- <i>Aantal functioneringsgesprekken</i></li> <li>- <i>Percentage ziekteverzuim</i></li> <li>- <i>Uren nascholing</i></li> </ul>		- 80 % betrokkenheid - 1 per mwr per jaar - 6.1 % in 2006 - 10 – 15 uur per jaar - 75 % - 25 %	



## 10. Verbeterpunten

### **Toelichting op het schrijven van het aandachtsveld Verbeteren en Vernieuwen**

In dit hoofdstuk worden verbeterpunten geformuleerd voor alle aandachtsvelden. De verbeterpunten zetten aan tot het Verbeteren en Vernieuwen van het primaire proces en de schoolorganisatie.

### **Aanwijzingen voor het schrijven het aandachtsgebied Verbeteren en Vernieuwen: verbeterpunten:**

Het INK-managementmodel is gericht op het continu verbeteren om de continuïteit van de organisatie veilig te stellen. Het verbetermechanisme binnen het INK-managementmodel gebaseerd op de regelkring van dr. Edwards Deming zoals beschreven in deel 1 hoofdstuk 4. Het succes van de school wordt bepaald door de mate waarin directie en medewerkers er in slagen het primaire proces, het geven van goed onderwijs en de ondersteunende processen te verbeteren en te vernieuwen.

Met het INK-managementmodel is de informatie over de kenmerken van de schoolontwikkeling in de vorige hoofdstukken geordend en verbanden gelegd. Na het geven van een beschrijving van de kenmerken van de schoolontwikkeling die de school uitvoert voor de in de aandachtsgebieden opgenomen deelstandaarden is een overzicht verkregen van hoe de school werkt. Na het beschrijven van de kenmerken van de schoolontwikkeling voor een deelstandaard zijn verbeterpunten opgenomen.

Belangrijk is dat alle medewerkers begrijpen wat er met de verbeterpunten wordt bedoeld. Een juiste formulering met de taal die in de school wordt gevoerd is daarvoor noodzakelijk. Het gaat er nu om dat in de school uit deze lijst goede keuzes worden gemaakt en prioriteiten worden gesteld.

Het stellen van prioriteiten kan op verschillende wijze:

1. Een relatie leggen met wat de school op langer termijn voor beleid heeft vastgesteld met het formuleren van de visie, missie en de doelstellingen;
2. Het bepalen van de directie en de medewerkers welke aandachtsgebieden met voorrang aandacht krijgen;
3. Het scherp formuleren wat de beoogde effecten zijn van het toepassen van de verbeterpunten.

Verbeterpunten moeten gekoppeld zijn aan het strategisch beleid dat geformuleerd is in het meerjarenplan en jaarplan.

Hier kunnen worden beschreven de verbeterpunten die door de school zijn geformuleerd na het beschrijven van de deelstandaarden van de tien aandachtvelden:

Voor de organisatiegebieden

Leiderschap;

Strategie en beleid;

Management van medewerkers;

Management van middelen;

Management van processen;

Voor de resultaatgebieden:

Medewerkers;

Leerlingen en ouders;

Eindresultaten: Bestuur en financiers.

Verbeterpunten moeten gekoppeld zijn aan het strategisch beleid dat geformuleerd is in het meerjarenplan en jaarplan.

<i>Tekst Verbeterpunten</i>
<b>Verbeterpunten: Leiderschap</b>
<b>Verbeterpunten: Strategie en beleid</b>
<b>Verbeterpunten: Management van medewerkers</b>
<b>Verbeterpunten: Management van middelen</b>
<b>Verbeterpunten: Management van processen</b>
<b>Verbeterpunten: Medewerkers</b>

<b>Verbeterpunten: Leerlingen en ouders</b>
<b>Verbeterpunten: Buurt/maatschappij</b>
<b>Verbeterpunten: Eindresultaten: Bestuur en financiën</b>
<b>Verbeterpunten voor verbetermanagement</b>

Aantekeningen: