



KWALITEITSBELEIDSPLAN LEV-WN

ONTWIKKELEN EN VERBETEREN

1.	INLEIDING	3
1.1	Toelichting.....	3
1.2	Leeswijzer.....	3
2.	PROFIEL VAN LEV-WN	4
2.1	Uitgangssituatie.....	4
2.2	Ambities.....	5
3.	UITGANGSPUNTEN	7
3.1	Geloof in Ontwikkeling.....	7
3.2	Algemene uitgangspunten.....	7
3.3	Horizontale en verticale verantwoording.....	8
4.	INRICHTING VAN DE KWALITEITSZORG	10
4.1	INK-Managementmodel.....	10
4.2	De PDCA-cyclus.....	10
4.3	Instrumentarium.....	11
4.4	Organisatie.....	13
5.	KWALITEITSACTIVITEITENPLAN	14
5.1	Proces en inhoud.....	14
5.2	Indeling.....	14
5.3	Activiteiten.....	15

1. INLEIDING

1.1 Toelichting

Voor u ligt het kwaliteitsbeleidsplan van de vereniging LEV-WN. Dit plan beschrijft wat de vereniging van belang acht bij het ontwikkelen van en letten op de kwaliteit en op welke wijze de vereniging de kwaliteitszorg uitvoert.

Het kwaliteitsbeleid is ontwikkeld in het verlengde van de ambities en het Expeditieplan 2019-2023 van LEV-WN. Als de koers wordt vernieuwd is het daarom raadzaam om ook het kwaliteitsbeleid te herijken. Deze evaluatie van het kwaliteitsbeleid kan tevens worden benut om de instrumenten die worden ingezet periodiek tegen het licht te houden. Het kwaliteitsbeleid heeft daarom geen vaste houdbaarheidsdatum. Het dient wellicht bijgesteld te worden als de koers van LEV-WN wordt bijgesteld of vernieuwd.

1.2 Leeswijzer

Dit beleidsplan opent met een schets van het profiel van LEV-WN. Hiermee wordt de uitgangssituatie van de vereniging beschreven, evenals de ambities die de vereniging heeft. Vervolgens wordt in het tweede hoofdstuk stilgestaan bij de uitgangspunten die de vereniging hanteert voor haar kwaliteitsbeleid. Daarbij gaat het ten eerste om de visie van de vereniging op kwaliteitsontwikkeling. Ook worden er een aantal algemene uitgangspunten beschreven die gehanteerd worden. Verder worden relevante delen van het toezichtkader van de onderwijsinspectie genoemd.

Het derde hoofdstuk schetst de inrichting van de kwaliteitszorg in hoofdlijnen. Het gehanteerde model (het INK-managementmodel) wordt toegelicht, evenals de PDCA beleidscyclus, de inzet van instrumenten en de planning van kwaliteitszorg in een vierjarige cyclus.

Het afsluitende hoofdstuk bevat de concrete activiteiten die in het kader van kwaliteitszorg worden uitgevoerd, jaarlijks, tweejaarlijks en vierjaarlijks.

2. PROFIEL VAN LEV-WN

In dit hoofdstuk wordt in hoofdlijnen het profiel van LEV-WN geschetst. Dat wil zeggen dat het motto en de missie van de organisatie worden weergegeven. Verder wordt beschreven welke ambities LEV-WN heeft. Daarna wordt de verbinding gelegd tussen de ambities en het kwaliteitsbeleid.

2.1 Uitgangssituatie

LEV-WN (LEV Scholengroep West Nederland) vormt het bevoegd gezag over 26 scholen voor onderwijs met de Bijbel als basis. De scholen liggen in een grote regio, in het westen van Nederland. De scholen hebben gezamenlijk ruim 4000 leerlingen en ruim 500 personeelsleden.

Het motto van LEV-WN is 'Geloof in Ontwikkeling'.

Dit motto is nader verwoord in de missie van LEV-WN in het Expeditieplan 2019-2023:

Onze doelgroep

Ouders die bewust kiezen voor primair onderwijs vanuit de Bijbel en instemmen met de identiteit van LEV-WN. De identiteit van LEV-WN is uitgewerkt in de notitie 'Het Licht schijnt'.

Wij geloven in ontwikkeling

Onze leerlingen willen ontwikkelen en leren, de een schijnbaar meer dan de ander, maar ergens is die behoefte er altijd. Dit stempelt onze missie: op LEV-scholen stimuleren wij de ontwikkeling van *elke* leerling. Elk kind heeft bij ons gelijke kansen. Ons geloof in God inspireert ons daartoe, met de Bijbel als bron en kompas binnen handbereik: de beste *tools* tijdens een expeditie. Leerlingen bereiden we zo voor op de samenleving van morgen om - eenmaal op eigen benen - als solide jonge christenen hun plek in de maatschappij in te nemen. We geven hen de hoop mee die essentieel is om in een steeds meer verharde en verdeelde samenleving positief perspectief te hebben.

Ook ons personeel deelt in ons 'geloof in ontwikkeling': je bent als volwassenen nooit uitgeleerd, is onze boodschap. Daarom geven we hen alle ruimte om zich verder te ontwikkelen tot bevlogen onderwijsverbeteraar, we moedigen hen er zelfs toe aan en faciliteren dit.

Wij gaan voor toekomstgericht onderwijs

Niemand weet hoe de wereld er over pakweg twintig jaar uitziet. Toch willen wij onze leerlingen voorbereiden op de wereld die komen gaat. Zij zullen daar immers volop deel van gaan uitmaken. Hoe maken wij hen daar klaar voor? De clou is 'toekomstgericht onderwijs'. Dit is inmiddels een veelgebruikte term, waar LEV-WN echter komende jaren doelgericht op focust. Hoe?

- Onze basis is en blijft de voluit christelijke identiteit van al onze scholen: die verandert niet en blijft het fundament bij al onze plannen.
- Met al onze schooldirecteuren spraken we af tot een daadwerkelijke transitie van ons onderwijs te komen.
- Onze huidige en nieuwe medewerkers krijgen alle ruimte om te experimenteren met die transitie van leerstofgericht naar kindgericht onderwijs, op iedere school gebeurt dat op een eigen manier. De leerstof is niet meer het uitgangspunt, maar de brede ontwikkeling van het kind staat centraal.
- Dit vraagt van al het LEV-personeel een omslag in denken en kijken: van onze huidige systeemwereld (regels, protocollen, prestatie-indicatoren) gaan we naar een 'leefwereld' waar we elkaar in het hier en nu ontmoeten.

- In plaats van een meer controlerende bestuurswijze kiezen we voor een bestuurswijze waarbij eigenaarschap, ruimte en vertrouwen centraal staan.
- Inzicht geven in keuzes en handelen komt in het DNA van al onze medewerkers te zitten.

Dit beloven wij onze leerlingen:

Jij bent een door God geliefd kind, gezegend met passie en talent. Wij dagen je uit om dit volop in te zetten. We helpen jou om uit te groeien tot een jonge christen die van waarde is voor de samenleving. Dat ben je waard en dat heb je in je!

LEV-scholen zijn oefenplaatsen voor onze leerlingen. De school is voor hen een plek waar ze, in vertrouwen en liefde, samen met leerkrachten mogen bouwen aan een fijne toekomst.

Ze leren:

- Om vanuit een onderzoekende houding te denken;
- Om verwondering te hebben voor Gods kleurrijke schepping;
- Hoe ze zich verhouden tot anderen, hoe verschillend die ander ook is;
- Te ontdekken wie ze zijn.

Om onze belofte waar te maken is een goede samenwerking met ouders nodig, onmisbaar zelfs. Daar zetten we gericht op in.

2.2 Ambities

Onze expeditie vraagt om ambitie

We hebben zin en energie om ons onderwijs komende jaren toekomstbestendig te maken.

We beseffen dat dit een proces is dat voortdurend bijstelling vraagt maar zien uit naar dit avontuur.

De lat ligt hoog, we zijn ambitieus en daar vraagt deze expeditie ook om. Onderstaande vijf ambities zijn, zonder uitputtend te zijn, richtinggevend:

- Een sprankelende identiteit in een veranderende samenleving
- Toekomstgericht onderwijs
- LEV-medewerkers zijn bevlogen en veerkrachtig
- Fris ondernemerschap
- Samen leven

Deze ambities zijn geformuleerd in het licht van het motto en de missie van LEV-WN. De ambities vormen samen met de kwaliteitsdoelstelling het uitgangspunt voor het kwaliteitsbeleid, dat in deze notitie uiteen wordt gezet. Het kwaliteitsbeleid dient een tweetal doelen:

- * Om periodiek na te gaan of de juiste keuzes worden gemaakt (hebben wij de juiste ambities?).
- * Om een zo groot mogelijke kwaliteit te leveren binnen de ambities (maken wij onze ambities optimaal waar?).

De toetssteen voor de eerste vraag (hebben wij de juiste ambities?) bestaat voor een groot deel uit de omgeving. Daarbij speelt een rol in welke mate de ambities aansluiten bij maatschappelijke en wettelijke ontwikkelingen, bij ontwikkelingen bij de leerlingen- en ouderpopulaties en bij regionale/lokale ontwikkelingen. Verder vormen eigen opvattingen ook een toetssteen.

Dit betreft opvattingen over het vorm geven aan de gereformeerde identiteit en opvattingen over wat goed onderwijs is.

De toetssteen voor de tweede vraag zijn ten eerste resultaten en opbrengsten. Is wat de scholen tot stand brengen in overeenstemming met de ambities? Naast de resultaten zijn er ook andere indicatoren die iets zeggen over de kwaliteit die binnen de ambities wordt geleverd. Dit zijn indicatoren die iets zeggen over het proces waarlangs de resultaten worden geboekt. Het doel (de resultaten) heiligt immers niet alle middelen (het proces). Het proces zelf dient ook van kwaliteit te zijn.

De gewenste ontwikkeling die met het kwaliteitsbeleid gepaard gaat is resultaatgericht denken en werken, vanuit de ambities, de kwaliteitsopvatting en de kernwaarden. Dit geldt voor alle mensen in de organisatie, van directeuren (die verantwoordelijk zijn voor het schoolplan) tot leerkrachten (die handlingsgericht werken op basis van groepsplannen die zijn gebaseerd op resultaten van leerlingen).

3. UITGANGSPUNTEN

In dit hoofdstuk wordt beschreven welke uitgangspunten van belang zijn voor het kwaliteitsbeleid van LEV-WN. Deze uitgangspunten kunnen beschouwd worden als randvoorwaarden voor of vereisten aan het kwaliteitsbeleid en vormen daarom de basis voor het systeem van kwaliteitszorg zoals LEV-WN dat heeft ingericht.

3.1 Geloof in Ontwikkeling

Het motto van LEV-WN is Geloof in Ontwikkeling. De wijze waarop LEV-WN haar kwaliteitsbeleid inricht, is afgeleid van dit motto. De nadruk van het kwaliteitsbeleid ligt dus op ontwikkeling. Dit betekent dat de nadruk niet ligt op normering, monitoring en controle. Dat wil niet zeggen dat daar helemaal geen aandacht voor is, maar de meeste aandacht gaat uit naar:

- * Onderling vertrouwen als basis voor het kwetsbaar en leerbaar opstellen;
- * Reflectie door zelf de eigen kwaliteit en ontwikkeling daarin te beoordelen door middel van zelfevaluatie;
- * Dialoog over de kwaliteit, zoals deze blijkt uit resultaten en zelfevaluatie;
- * Feedback geven op elkaar, gericht op ontwikkeling van de kwaliteit.

3.2 Algemene uitgangspunten

De volgende algemene uitgangspunten zijn van belang voor het kwaliteitsbeleid van LEV-WN.

Kern

Het kwaliteitsbeleid betreft de ambities van LEV-WN: zijn dit de juiste en worden deze optimaal waargemaakt?

Eisen die aan secundaire processen worden gesteld, worden bepaald in het licht van de ambities. Om waarde te hebben dienen de processen direct of indirect bij te dragen aan het verwezenlijken van de ambities. De kwaliteit van de processen wordt zo veel mogelijk beoordeeld op deze bijdrage.

Verschillende niveaus

Het beleid moet op verschillende niveaus aangrijpen: het niveau van het bestuur/de organisatie LEV-WN, het niveau van de school en eventuele teams daarbinnen en het niveau van de individuele medewerker.

Kwaliteitszorg moet cyclisch zijn

Kwaliteitszorg dient aan te sluiten bij de natuurlijke cycli die de organisatie doorloopt. Een van deze cycli is het schooljaar, waarvoor binnen een school een jaarplan wordt gemaakt en waarin leerlingen gedurende een jaar worden begeleid en waarin (binnen dat jaar) resultaten dienen te worden geboekt. Een andere cyclus is de meerjaren beleidscyclus, waarin het expeditieplan wordt gemaakt door LEV-WN en schoolplannen worden gemaakt door de scholen. De resultaten hiervan worden jaarlijks gevolgd, waarop het plan zo nodig wordt bijgesteld.

Kwaliteitszorg moet systematisch zijn

Het systematisch vormgeven van kwaliteitszorg wil zeggen dat de cyclus waarin wordt gewerkt, systematisch wordt gepland en uitgevoerd, volgens afgesproken processen en procedures. Dit geeft aan welke activiteiten wanneer door wie worden uitgevoerd, met welke methoden en instrumenten en op welk niveau ze betrekking hebben (bestuur, school, individu).

Kwaliteitszorg moet integraal zijn

Scholen vormen een complexiteit aan processen en verschillende groepen van betrokkenen (in en om de school). Verschillende beleidsterreinen en verschillende betrokkenen hebben op allerlei wijze samenhang met elkaar. De verbindende schakel daarbij is het primaire proces, het onderwijs. De andere processen en alle betrokkenen staan hieraan ten dienste. Goede kwaliteitszorg dient deze

samenhang zichtbaar te maken en de relaties tussen het primaire proces, de verschillende betrokkenen en allerlei andere processen te versterken. Ook missie en ambities, leer- en onderwijsprocessen en opbrengsten moeten op elkaar worden betrokken.

Early warning

De kwaliteitszorg dient de bekende elementen te bevatten die de organisatie waarschuwen als een school (zeer) zwak dreigt te worden. Dit is uiteraard geen garantie op een immer tijdige waarschuwing, maar het verkleint de kans aanzienlijk dat een school als (zeer) zwak wordt beoordeeld door de inspectie, zonder dat de organisatie dit had voorzien. Er is een aantal voorspellers bekend, die opgenomen dient te worden in de kwaliteitszorg.

3.3 Horizontale en verticale verantwoording

Het kwaliteitsbeleid stelt in eerste instantie LEV-WN in staat haar kwaliteit in kaart te brengen en waar wenselijk te verbeteren. Vervolgens is het LEV-WN ook in staat verantwoording af te leggen aan haar belanghebbenden. Verticaal is dit de algemene ledenvergadering en de overheid als subsidieverstrekker. Horizontaal zijn dit leerlingen, ouders en belanghebbende organisaties (veelal andere organisaties die ook een maatschappelijke verantwoordelijkheid voor kinderen hebben).

Horizontale verantwoording wordt door maatwerk vormgegeven. Scholen voeren overleg met ouders, koppelen resultaten van leerlingen en van tevredenheidsonderzoeken terug et cetera, en bepalen daarbij de werkwijze die het beste past. Voor belanghebbende organisaties geldt dat per organisatie wordt bekeken op welke wijze het beste verantwoording kan worden afgelegd (ofwel door verantwoording op specifieke terreinen, ofwel door verantwoording middels het bestuursverslag). LEV-WN stelt jaarlijks een bestuursverlag op.

Voor verticale verantwoording aan de overheid is de onderwijsinspectie in het leven geroepen. Het kwaliteitsbeleid van LEV-WN dient minimaal aan te sluiten bij de eisen die de inspectie van het onderwijs daaraan stelt. Voor het onderwijsproces heeft de inspectie kwaliteitsgebieden en standaarden opgesteld.

De inspectie ziet zelf in haar toezicht toe op de hieronder weergegeven kwaliteitsgebieden en standaarden voor het onderwijsproces. Deze moeten daarom onderdeel uitmaken van het kwaliteitsbeleid.

Aanbod

- **Zicht op ontwikkeling:** De school volgt de ontwikkeling van haar leerlingen zodanig dat zij een ononderbroken ontwikkeling kunnen doorlopen.
- **Didactisch handelen:** Het didactisch handelen van de leraren stelt leerlingen in staat tot leren en ontwikkelen.
- **(Extra) ondersteuning:** Leerlingen die dat nodig hebben, ontvangen extra aanbod, ondersteuning en begeleiding.
- **Samenwerking:** De school werkt samen met relevante partners om het onderwijs voor haar leerlingen vorm te geven.
- **Toetsing en afsluiting:** De toetsing en afsluiting verlopen zorgvuldig.

Schoolklimaat

- **Veiligheid:** Schoolleiding en leraren dragen zorg voor een veilige omgeving voor leerlingen.
- **Pedagogisch klimaat:** De school heeft een ondersteunend pedagogisch klimaat.

Onderwijsresultaten

- **Resultaten:** De school behaalt met haar leerlingen leerresultaten die ten minste in overeenstemming zijn met de gestelde norm.
- **Sociale en maatschappelijke competenties:** De leerlingen behalen sociale en maatschappelijke competenties op het niveau dat ten minste in overeenstemming is met de gestelde doelen.
- **Vervolgsucces:** De bestemming van de leerlingen na het verlaten van de school is bekend en voldoet ten minste aan de verwachtingen van de school.

Kwaliteitszorg en ambitie

- **Kwaliteitszorg:** Het bestuur en de school hebben een stelsel van kwaliteitszorg ingericht en verbeteren op basis daarvan het onderwijs.
- **Kwaliteitscultuur:** Het bestuur en zijn scholen kennen een professionele kwaliteitscultuur en functioneren transparant en integer.
- **Verantwoording en dialoog:** Het bestuur en de scholen leggen intern en extern toegankelijk en betrouwbaar verantwoording af over doelen en resultaten en voeren daarover actief een dialoog.

Financieel beheer

- **Continuïteit:** Het bestuur is financieel gezond en kan op korte en langere termijn voldoen aan zijn financiële verplichtingen.
- **Doelmatigheid:** Het bestuur maakt efficiënt en effectief gebruik van de onderwijsbekostiging.
- **Rechtmatigheid:** Het bestuur verwerft en besteedt de onderwijsbekostiging conform wet- en regelgeving.

4. INRICHTING VAN DE KWALITEITSZORG

LEV-WN richt om aan te sluiten bij alle uitgangspunten die in het vorige hoofdstuk zijn beschreven haar kwaliteitsbeleid in volgens de indeling en principes van het INK-managementmodel. In dit hoofdstuk wordt dit model toegelicht, evenals het cyclisch werken met het INK-managementmodel volgens de PDCA cyclus. Verder wordt stilgestaan bij instrumenten voor de organisatie van de kwaliteitszorg.

4.1 INK-Managementmodel

Aan de basis van het INK-managementmodel ligt een visie op het leren excelleren en verbeteren van organisaties. Het INK-managementmodel is opgebouwd uit een beperkt aantal aandachtsgebieden (domeinen).

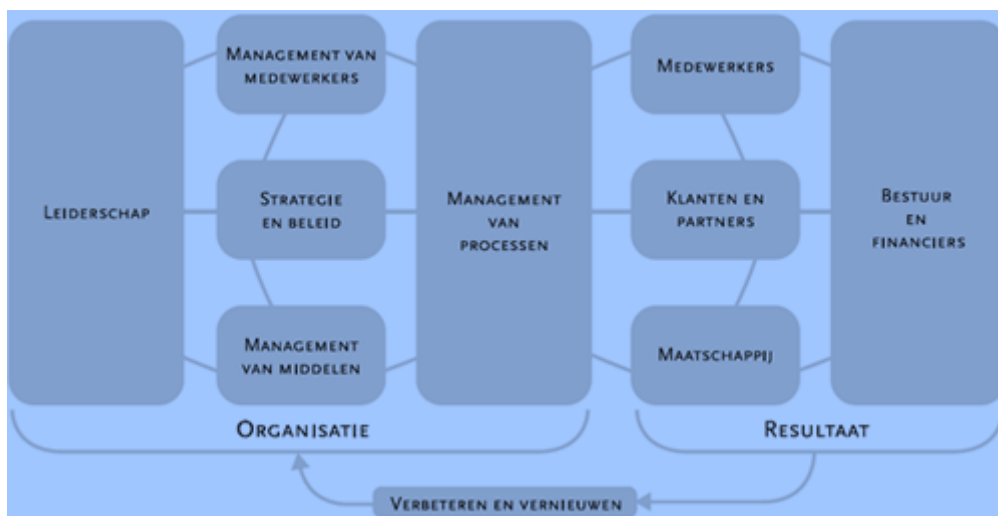
De domeinen vatten de verschillende gebieden voor een adequate bedrijfsvoering samen.

Ruwweg wordt hierbij een onderscheid gemaakt in twee soorten domeinen:

- * Organisatiegebieden
- * Resultaatgebieden

In de organisatiegebieden wordt het functioneren van de organisatie beschreven. In de resultaatgebieden worden de daarmee behaalde resultaten aangegeven. Tussen de verschillende domeinen (en de organisatie- en resultaatgebieden) is sprake van een eenvoudige samenhang. De samenhang tussen resultaat en organisatie bepaalt de mate waarin een organisatie in staat is om te leren verbeteren en excelleren.

Schematisch wordt het INK-managementmodel als volgt weergegeven¹.



4.2 De PDCA-cyclus

Het expeditieplan van LEV-WN en de schoolplannen van de scholen kennen een beargumenteerde verantwoording voor de gewenste ontwikkelingen binnen de planperiode. Het jaarplan vermeldt de jaarlijks te ondernemen acties. De ontwikkelingen verlopen volgens de PDCA-cyclus:

Plan: Bepalen van kwaliteit en plannen van te ondernemen acties, met concrete resultaatbenoeming (bijvoorbeeld SMART²) en benoeming van de kritische succesfactoren.

Do: Uitvoeren van de voorgenomen actie op de kritische succesfactoren en monitoren ervan.

¹ Bron: www.ink.nl

² Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden

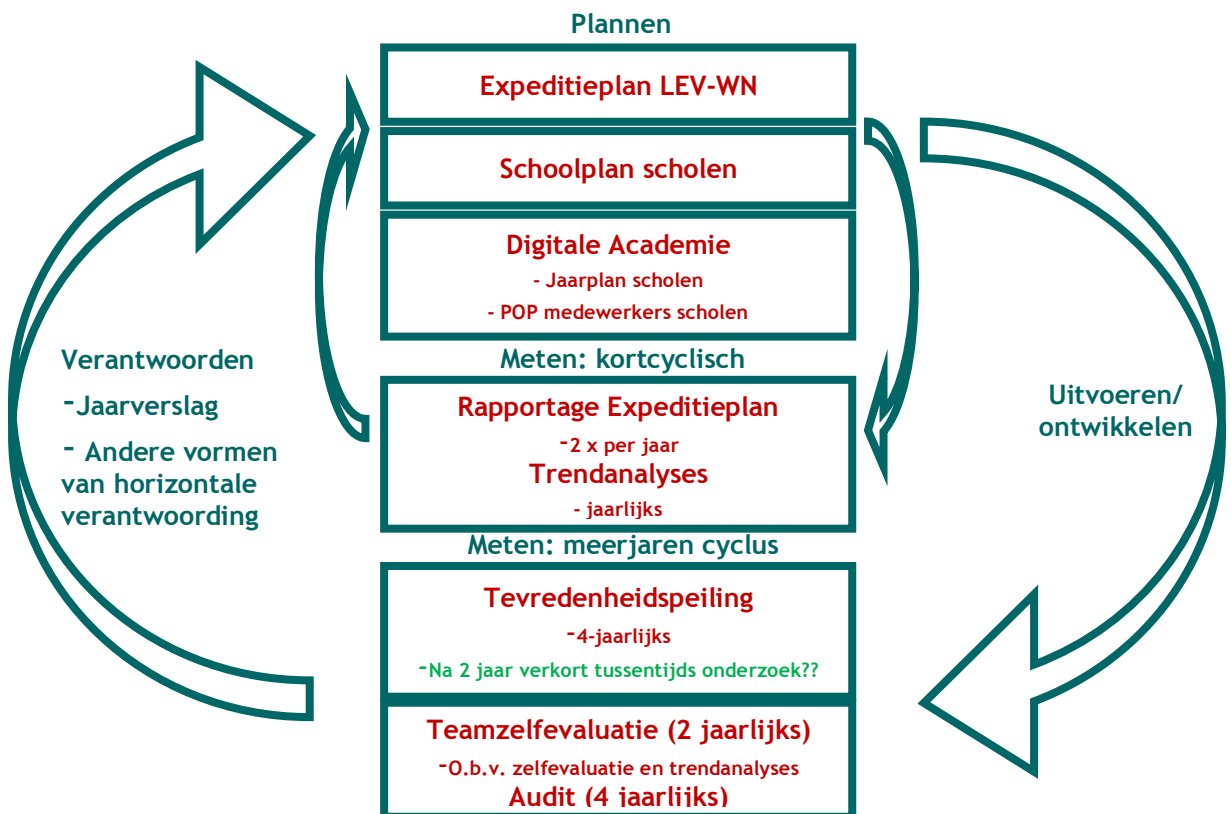
- Check: Meten/nagaan welke resultaten zijn behaald en evalueren in hoeverre de gestelde kwaliteitsverbetering is gerealiseerd.
- Adapt: Vaststellen welke plannen moeten worden gecontinueerd, bijgesteld of zijn afgerond.

De ontwikkeldoelen zijn op zichzelf niet opgenomen in dit kwaliteitsbeleidsplan, omdat zij elke planperiode anders zijn. Ze maken integraal onderdeel uit van het expeditieplan en de schoolplannen (vormen zelfs het hart daarvan) en de daarop gebaseerde jaarlijkse activiteitenplannen van de vereniging en de scholen.

4.3 Instrumentarium

LEV-WN maakt gebruik van verschillende instrumenten binnen het kwaliteitsbeleid (zoals het leerlingvolgsysteem ten behoeve van het in kaart brengen van de opbrengsten, tevredenheidsonderzoek, Digitale Academie, ontwikkelings- en beoordelingsgesprekken, rapportage directeuren expeditieplan, zelfevaluaties en audits). Uit het onderstaand kwaliteitsactiviteitenplan blijkt welk instrument wanneer wordt ingezet.

Onderstaand wordt eerst in grote lijnen geschetst welke plannen en instrumenten worden ingezet en wat hun onderlinge samenhang is.



1. Het expeditieplan van LEV-WN vormt de meerjarige leidraad voor de ontwikkeling van LEV-WN (bevat uitgangspunten zoals de missie en kernwaarden, beleidsthema's, de organisatiestructuur en acties met prestatie-indicatoren).
2. Per kalenderjaar wordt een jaarplan opgesteld waarin is uitgewerkt welke acties dat jaar worden uitgevoerd in het kader van het expeditieplan. Het jaarplan wordt opgenomen in het instrument Digitale Academie.

Het jaarplan wordt mede gebaseerd op de actuele stand van zaken voor dat jaar.

Deze wordt in kaart gebracht met het instrument: eens in de twee jaar het afnemen van een tevredenheidsonderzoek (onder medewerkers, leerlingen en ouders).

3. De directeuren en alle andere medewerkers maken, eveneens in het instrument Digitale Academie, een persoonlijk ontwikkelplan dat aansluit bij:
 - a Het jaarplan van de school;
 - b Eigen waarden;
 - c Eigen ambities ten aanzien van competentieontwikkeling;
 - d Opbrengstgegevens van de groep (leerkrachten)/de school (directeuren).
4. Jaarlijks vindt een beknopte zelfevaluatie plaats aan de hand van de in dat jaar verzamelde gegevens met verschillende instrumenten (zoals een audit, een inspectiebezoek, een tevredenheidsonderzoek, et cetera). Op basis van de beknopte zelfevaluatie wordt een jaarverslag gemaakt.
5. Twee keer per jaar verantwoordt de directeur zich aan het bestuur middels de 'Rapportage Directeur Expeditieplan 2019 - 2023'. Verantwoording vindt plaats aan de hand van criteria welke gekoppeld zijn aan de vijf ambities van LEV-WN.

Ambities:

 - * Een sprankelende identiteit in een veranderende samenleving
 - * Toekomstgericht onderwijs
 - * LEV-medewerkers zijn bevlogen en veerkrachtig
 - * Fris ondernemerschap
 - * Samen leven
6. Eens in de vier jaar vindt een uitgebreide zelfevaluatie plaats van zowel de vereniging als de afzonderlijke scholen, waarin alle verzamelde gegevens in samenhang worden geëvalueerd en gerelateerd aan externe ontwikkelingen.
7. Eens in de vier jaar vindt een externe audit op de uitgebreide zelfevaluatie plaats.

De genoemde kwaliteitsinstrumenten zijn inhoudelijk afgestemd op de ambities van LEV-WN. Daardoor wordt onderzocht of de ambities op optimale wijze worden gerealiseerd. De instrumenten zijn echter geen doel op zich. De analyse en dus de betekenisgeving aan de resultaten die uit de instrumenten blijken, wordt gemaakt in onderling gesprek. Gesprek in het directieoverleg en gesprekken tussen de bovenschoolse directie en de directeuren van de afzonderlijke scholen en gesprekken tussen de directeuren van de scholen en hun medewerkers. De instrumenten zijn procesmatig gericht op de verschillende domeinen uit het INK-managementmodel. Bijvoorbeeld:

- * Digitale Academie en de halfjaarlijkse rapportage van directeuren zijn instrumenten die LEV-WN in staat stellen om de zachte en procesmatige kant (identiteit, kernwaarden) van de organisatie-ontwikkeling te verbinden met de harde kant daarvan (zichtbaar gedrag en focus op resultaten en dus de resultaatgebieden van het INK-managementmodel). Digitale Academie brengt daarbij zelf niets in kaart, het stelt wel in staat om onderliggende thematieken naar de oppervlakte te brengen, zodat op dat niveau de dialoog plaats kan vinden over de thema's die er werkelijk toe doen.
- * De tevredenheidsonderzoeken brengen de waardering van "klant"groepen in kaart (de resultaatkant van het INK-managementmodel) en de kwaliteit van processen (en dus de organisatiekant van het INK-managementmodel).
- * Het leerlingvolgsysteem brengt opbrengsten in kaart, ook een resultaatgebied van het INK-managementmodel.

Uit de verschillende instrumenten worden verder gegevens verzameld om de belangrijkste kengetallen te kunnen weergeven in een monitor. Deze monitor heeft drie functies:

- * Monitoring van de stand van zaken (wordt de gewenste kwaliteit geleverd).
- * Monitoring van ontwikkelingen.
- * Early warning (het vroeg signaleren van mogelijk ontstaan van een (zeer) zwakke school).

Wat de belangrijkste kengetallen zijn, wordt bepaald door de ambities van de vereniging en de scholen (voor elke school wordt de monitor ingevuld) en door bekende early-warning indicatoren.

4.4 Organisatie

Het kwaliteitsbeleidsplan is gebaseerd op een cyclus van vier jaar, gekoppeld aan de cyclus die geldt voor het strategisch beleid en de schoolplannen. In die vier jaar vinden sommige activiteiten elke twee jaar, andere elk jaar en weer andere meerdere malen per jaar plaats. In het activiteitenplan (in het volgende hoofdstuk) is aangegeven met welke frequentie activiteiten worden uitgevoerd. Uitvoering hiervan leidt ertoe dat in de loop van vier jaar alle beleidsdomeinen minstens eenmaal aan een evaluatie onderworpen worden.

Eens in de vier jaar vindt een uitgebreide zelfevaluatie plaats van zowel de vereniging als de afzonderlijke scholen, waarin alle verzamelde gegevens in samenhang worden geëvalueerd en gerelateerd aan externe ontwikkelingen. Jaarlijks vindt een beknopte zelfevaluatie plaats aan de hand van de in dat jaar verzamelde gegevens.

De uitgebreide zelfevaluaties (die eens in de vier jaar plaatsvinden) van de scholen worden onderworpen aan een audit. Een audit is een externe validatie van de zelfevaluatie, uitgevoerd door een combinatie van interne LEV-WN medewerkers en externe derden, waaronder de auditvoorzitter. Auditoren beoordelen de aangedragen informatie in het licht van de gestelde kwaliteitseisen en doelen.

Het resultaat van de audit is een overzicht van wat reeds goed gaat en wat verbetering behoeft. Indien gewenst kan ook feedback worden gegeven op de kwaliteit van de zelfevaluatie en daarmee het eigen kritische vermogen.

Op verenigingsniveau is de Directeur-bestuurder verantwoordelijk voor de uitvoering van het kwaliteitsbeleid. Hij voert ieder half jaar een gesprek met de directeur van elke school om toe te zien op de uitvoering van het kwaliteitsbeleid op de scholen, maar vooral om de resultaten en de ontwikkeling van de school te bespreken. Hiertoe maakt hij o.a. gebruik van de "Rapportage Directeuren Expeditie 2019-2023". De Directeur-bestuurder ziet ook toe op de uitvoering van de zelfevaluaties en draagt zorg voor de uitvoering van de audits. Jaarlijks brengt de Directeur-bestuurder met de directeur LEV-WN Academie een visitatiebezoek aan elke school.

Iedere school heeft een eigen kwaliteitsteam. Dit team is verantwoordelijk voor de uitvoering van het kwaliteitsbeleid op schoolniveau, onder eindverantwoordelijkheid van de directeur van de school.

5. KWALITEITSACTIVITEITENPLAN

5.1 Proces en inhoud

De instrumenten die worden ingezet inventariseren gegevens. Hiermee worden relevante feiten verzameld.

Om de vier jaar worden de verzamelde opbrengsten van de jaarlijkse kwaliteitszorg-activiteiten in een zelfevaluatierapport samengevat. De resultaten worden verwerkt in een nieuwe versie van het schoolplan, dat ook een doorlooptijd van vier jaar heeft.

De kern van de zelfevaluatie is analyseren. De vraag daarbij is in hoeverre LEV-WN de eigen ambities realiseert, dus doet wat zij belooft. Daarover kan de vereniging zich vervolgens verantwoorden.

De zelfevaluatie doet dat door de volgende onderdelen (wederom gerelateerd aan het INK-managementmodel) in samenhang te evalueren:

1. De houdbaarheid van de missie en ambities.
2. Gerichtheid van de relatie met stakeholders op het realiseren van de ambities.
3. Gerichtheid van het leiderschap en management op het realiseren van de ambities.
4. Gerichtheid van de cultuur op het realiseren van de ambities.
5. Gerichtheid van het personeelsbeleid en het personeel op het realiseren van de ambities en de kwaliteit van het werkgeverschap.
6. Gerichtheid van de bedrijfsvoering op het realiseren van de ambities.
7. Gerichtheid van het onderwijs- en leerproces op het realiseren van de ambities, op de terreinen:
 - Leerstofaanbod
 - Leerprocessen
 - Leerlingenzorg
8. Resultaten en Opbrengsten
 - Waardering van belanghebbenden (met name leerlingen, ouders en personeel)
 - Leeropbrengsten gerelateerd aan de ambities
 - Financiële opbrengsten
 - Marktpositie

Het zijn dus ook deze onderdelen die het kwaliteitsbeleid inhoudelijk structureren. Alle onderdelen komen dus in de vierjaarlijkse cyclus aan de orde, maar niet noodzakelijkerwijs elk jaar. Aan de hand van de analyse van de onderdelen worden keuzes gemaakt voor de ontwikkeling van de school. Deze worden beschreven in het expeditieplan van de vereniging, de schoolplannen, jaarplannen of specifieke project- of beleidsplannen.

5.2 Indeling

Niet alle onderwerpen komen elk jaar aan de orde. Er zijn onderwerpen die in ieder geval elk jaar aan bod komen, onderwerpen die elke twee jaar aan bod komen en onderwerpen die eenmaal per vier jaar aan bod komen. Deze opzet leidt per jaar tot vaste en variabele activiteiten. Het gaat hierbij om de onderwerpen, niet om de instrumenten (uit de activiteitenschema's blijkt welke onderwerpen met welke instrumenten in kaart worden gebracht).

Jaarlijks worden in ieder geval altijd de volgende onderdelen opgenomen:

- * Jaarplan
- * Persoonlijk plan medewerkers
- * Ontwikkelings- en beoordelingsgesprekken (twee jaar aansluitend ontwikkelingsgesprekken, het derde jaar beoordelingsgesprekken), ontwikkeling (POP)
- * Opbrengsten
- * Belangrijkste ontwikkeldoelen
- * Identiteit, kernwaarden, gedragsrichtlijnen
- * Leerstofaanbod

- * Bedrijfsvoering
- * Marktpositie
- * Rapportage Directeuren Expeditie (twee maal per jaar)

Tweejaarlijks komen de volgende onderdelen aan bod:

- * Schoolklimaat
- * Leerprocessen
- * Leerlingenzorg
- * Waardering personeel, leerlingen en ouders
- * Leiderschap

Vierjaarlijks komen de volgende onderdelen aan bod:

- * Missie
- * Ambities, expeditieplan en schoolplannen
- * Context van de vereniging en de scholen

De beknopte zelfevaluatie gaat ieder jaar over de jaarlijkse onderwerpen. Het tweede jaar komen daar de tweejaarlijkse onderwerpen extra bij. De vierjaarlijkse onderwerpen komen aan bod in de uitgebreide zelfevaluatie, die ook eens in de vier jaar plaatsvindt.

5.3 Activiteiten

Kwaliteitszorgactiviteiten worden uitgevoerd op verenigings- en op schoolniveau. Deze activiteiten worden besproken in het directieberaad. Daarbij staat voorop dat bespreking de kans biedt voor leren en verdere ontwikkeling.

5.3.1 Jaarlijks

Wat	Hoe	Wanneer
Jaarplan scholen	Digitale Academie Halfjaargesprekken directeur bestuurder – schooldirecteuren (Rapportage Directeuren Expeditieplan)	Begin kalenderjaar
Persoonlijk plan alle medewerkers	Digitale Academie	Begin schooljaar (directeuren kalenderjaar)
Leeropbrengsten	Trendanalyse op basis van leerlingvolgsysteem en de kengetallenmonitor	Einde schooljaar
Resultaten belangrijkste ontwikkeldoelen (10 per school)	Digitale Academie	Begin kalenderjaar
Identiteit, kernwaarden, gedragsrichtlijnen	Digitale Academie	Begin kalenderjaar
Leerstofaanbod	Check schoolplan (dekkend voor de kerndoelen)	Einde schooljaar voor komende schooljaar
Ontwikkelings- en beoordelingsgesprekken	Gesprek directeur - medewerker	Twee jaar een Ontwikkelingsgesprek en derde jaar een beoordelingsgesprek
Bedrijfsvoeringsresultaten: * Personele resultaten (ziekte, bijzonder verlof, e.d.)	Personeelsadministratie	Elk kwartaal

* Financiële resultaten	Jaarrekening	Begin kalenderjaar
Marktpositie	Leerlingentelling/aanmelding en leerlingenprognoses	Begin schooljaar
Visitatiebezoek door de directeur bestuurder	Ligt de school op koers van expeditieplan LEV-WN en schoolplan school	Tijdens schooljaar
Rapportage gesprekken expeditieplan directeur bestuurder - directeur	Nagaan of doelen jaarplan uit expeditieplan LEV-WN zijn gerealiseerd	Februari en september

5.3.2 Tweejaarlijks

De tweejaarlijkse activiteiten vinden plaats in jaar 1 en jaar 3 van de vierjaarlijkse cyclus, of in jaar 2 en jaar 4 van de vierjaarlijkse cyclus.

Wat	Hoe	Wanneer
Voortgang schoolplan en jaarplannen	Nagaan of doelen expeditie- en schoolplannen worden gerealiseerd, door een interne zelfevaluatie	Jaar 2 en jaar 4 v/d 4
Schoolklimaat	Vragenlijst leerlingen, ouders en personeel	Jaar 1 en jaar 3 v/d 4
Leerprocessen	Vragenlijst leerlingen, ouders en personeel	Jaar 1 en jaar 3 v/d 4
Leerlingenzorg	Vragenlijst leerlingen, ouders en personeel. Evaluatie handelingsplannen IB'ers	Jaar 1 en jaar 3 v/d 4
Tevredenheidspelling leerlingen, ouderbetrokkenheidsonderzoek en medewerkersinzetbaarheidsonderzoek	Vragenlijsten	Jaar 1 en jaar 3 v/d 4
Leiderschap	Vragenlijst personeel, ontwikkelingsgesprekken directeuren, POP's directeuren (Digitale Academie) en 360° feedback	Divers

5.3.3 Vierjaarlijks

Wat	Hoe	Wanneer
Missie, ambities, expeditie- en schoolplannen en resultaten (zelfevaluatie)	Nagaan of doelen expeditie- en schoolplannen zijn gerealiseerd, gebruikmakend van de verzamelde evaluatiegegevens	Jaar 4
Externe audit op de zelfevaluatie	Versterken van en reflectie op de zelfevaluatie	Jaar 4
Contextanalyse	Omgevingsanalyse en analyse leerlingenkenmerken	Jaar 4

NB. Het spreekt vanzelf dat de diverse vragen voor vragenlijsten tot één vragenlijst worden samengevoegd en op hetzelfde moment worden afgenomen.