



6.1.8

**Werkveld**

Onderwijs

**Datum**

14 maart 2022

**Instemming/Advies GMR**

I - art. 10 lid 1 sub b

**Vastgesteld CvB**

6 juli 2022

## 6.1.8 | Kwaliteitsbeleid



## Inhoudsopgave

---

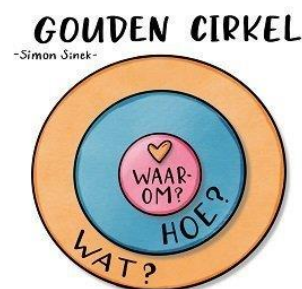
|   |           |
|---|-----------|
| <b>Inleiding</b> .....  | <b>3</b>  |
| <b>1. Richten: Waarom we het doen</b> .....                             | <b>5</b>  |
| 1.1 Aanleiding .....  | 5         |
| 1.2 Beginsituatie .....   | 5         |
| 1.3 Het 'waartoe' .....   | 6         |
| 1.4 Visie op kwaliteitsbeleid .....                                     | 7         |
| <b>2. Inrichten: Hoe we het doen</b> .....                              | <b>8</b>  |
| 2.1 Uitgangspunten .....  | 8         |
| 2.2 Integrale toepassing .....  | 9         |
| 2.3 Definitie Onderwijskwaliteit .....                                  | 10        |
| <b>3. Verrichten: Wat we doen</b> .....                                 | <b>12</b> |
| 3.1 Zicht op, werken aan en verantwoorden over onderwijskwaliteit ..... | 12        |
| 3.2 Structuur van de dialoog – inhoud en opzet .....                    | 12        |
| 3.3 Planning .....  | 13        |
| 3.4 Voldoende basiskwaliteit .....                                      | 14        |

---

## Inleiding

In het nieuwe hart, het fusiedocument en strategisch beleidsplan voor de periode 2019-2023, heeft Aves de beweging ingezet naar ontwikkelen van beleid dat past bij de kernwaarden van de organisatie. Beleid waarin lef, passie, groei, vertrouwen en verbinden tot uiting komen. Een kwaliteitsbeleid dat past bij deze kernwaarden is de basis voor de organisatie, van werken in de klas tot strategische keuzes door het bestuur. Dit kwaliteitsbeleid heeft als doel een uniforme set van principes en uitgangspunten aan te reiken voor alle beleidsdomeinen van stichting Aves, waarmee de integraliteit van deze domeinen ten volle wordt benut.

Om te komen tot een passend kwaliteitsbeleid, is gekozen voor een beleidsproces aan de hand van het 'gouden cirkel'-model van Sinek. Dit model werkt waarden gedreven vanuit het waarom, via het hoe naar het wat toe. We staan in dit document eerst stil bij het waarom en waartoe van een adequaat kwaliteitsbeleid. Aanleiding tot het nieuwe beleid en beginsituatie worden beschreven, om daarna te komen tot het doel en de definitie ervan.



In hoofdstuk 2 beschrijven we aan de hand van de besturingsfilosofie hoe we kwaliteitsbeleid willen vormgeven door de uitgangspunten en leidende principes van het nieuwe beleid te benoemen. Daarbij leggen we onder andere de nadruk op de integraliteit van het beleid. Tot slot wordt de vraag beantwoord: Hoe definiëren we onze onderwijskwaliteit? Het model van de PO-Raad: regie op onderwijskwaliteit, ziet dit als een belangrijk startpunt voor een goed kwaliteitsbeleid (zie afbeelding).





---

Tenslotte volgt in hoofdstuk 3 een antwoord op de vraag wat we doen.

Daarbij worden de vragen beantwoord die de PO-Raad centraal heeft gesteld bij regie op onderwijskwaliteit op leerling-, schoolteam- en bestuursniveau:

- Op welke manier hebben we zicht op onderwijskwaliteit?
- Op welke manier werken we aan onderwijskwaliteit?
- Hoe verantwoorden we ons over onderwijskwaliteit?

## 1. Richten: Waarom we het doen

Waarom: We zijn ervan overtuigd dat het kwaliteitsbeleid bijdraagt aan het realiseren van onze ambities voor onderwijs en leren van de toekomst.

### 1.1 Aanleiding

Het vormen van een nieuwe stichting zorgt voor een natuurlijk moment om onszelf te beraden over het kwaliteitsbeleid dat we graag willen gaan voeren. Dat moment brengt ons tot vragen zoals: “Hoe hebben we dat kwaliteitsbeleid tot nu toe ingevuld? Waar staan we met dat beleid? Voldoet het nog wel in het licht van alle maatschappelijke ontwikkelingen die op het onderwijs afkomen?” De nieuwe stichting Aves maakt met deze vragen een pas op de plaats. Door in- en uit te zoomen belicht en ontwerpt de stichting haar nieuwe kwaliteitsbeleid. De vijf kernbegrippen van Aves zijn daarbij leidend: **leef, passie en groei, vertrouwen en verbinden**. Natuurlijk zijn deze kernbegrippen nog niet overal zichtbaar en voelbaar. Goed kwaliteitsbeleid wordt gevoed door deze waarden en zorgt voor het waarmaken daarvan. De eenzijdige interpretatie van kwaliteitsbeleid als kwaliteitszorg (een instrumentele inrichting gericht op data) zorgt voor een te geringe inhoudelijke en gevoelsmatige aansluiting op de onderwijspraktijk en brengt een spanning tussen de leef- en systeemwereld. Aves wil de volgende stap zetten en wegraken van de systeemwereld. Dat betekent: terug naar de bedoeling, met toekomstbestendig onderwijs voor elk kind. Het kwaliteitsbeleid moet de menselijke maat in zijn DNA hebben zitten.

### 1.2 Beginsituatie

Het kwaliteitsbeleid van beide fusiepartners heette tot nu toe ‘kwaliteitszorg’ en werd op die manier ingevuld. Hierbij voert 'meten is weten' de boventoon. Het systeem is zo ingericht dat het makkelijk zicht geeft op verschillende parameters, zoals toetsresultaten, leerkrachtcompetenties, exploitatiebeheer en schriftelijke klachten. Daarnaast volgt men met een efficiënte en systematische wijze van gespreksvoering en verslaglegging de ontwikkeling en beoordeling van een medewerker. Alle meetbare input wordt op school- en stichtingsniveau gemonitord en geanalyseerd voor de verantwoording van de resultaten en de gevolgde procedures. Deze monitoring en analyse leidt veelal tot het verbeteren van de (meetbare) resultaten en gevolgde procedures. Een sterk summatief geladen kwaliteitsproces dus.

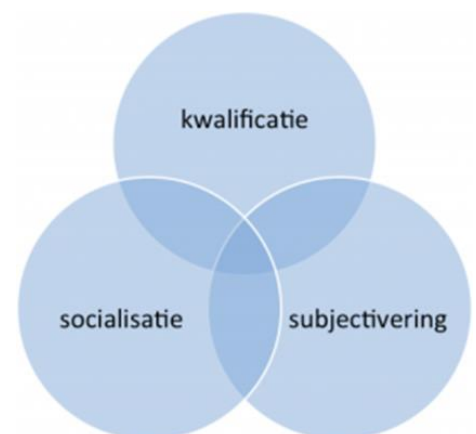
Naast de “meetbare wereld” is er ook ruimte voor situatiebepaalde, mindere tastbare elementen zoals talentontwikkeling en profilering op inhoudelijke expertise door de scholen. Die ruimte werd tot op heden op schoolniveau benut, de volgende stap is een structurele ontwikkeling ervan op

stichtingsniveau. Dit vraagt een meer formatieve aanpak van het kwaliteitsbeleid, die tot uiting komt in een bewuste keuze van geschikte kwaliteitsinstrumenten, op stichtings- en schoolniveau. Daarnaast voldoen Aves en haar scholen uiteraard ook aan de wettelijke verplichtingen op het gebied van kwaliteitszorg via de plannings- en verantwoordingsdocumenten.

### 1.3 Het 'waartoe'

De wereld verandert. Zo ook het onderwijs. Aves omschrijft in haar beleidsnotitie 'Het Nieuwe Hart' (pagina 3) dat de school van vandaag in de naaste toekomst aan veel verandering onderhevig is: *'Ontwikkelingen in de samenleving – de digitalisering, door nieuwe vormen van samenwerking, op menselijke maat problemen oplossen, het omgaan met een enorm informatieaanbod – dagen ons uit om ons onderwijs voor de kinderen in de toekomst fundamenteel anders in te richten'*.

Bestaande structuren zullen verdwijnen of worden juist verdiept. Willen wij recht doen aan 'het onderwijs van morgen dan zetten we daadwerkelijk de leerling en zijn ontwikkelbehoeften centraal. Onze professionele en morele verantwoordelijkheid strekt zich daarbij uit naar de opvoeding van deze jonge mensen. Om een ononderbroken en brede ontwikkeling van leerlingen te kunnen realiseren, moet alles binnen de organisatie gericht zijn op het geven van goed onderwijs: het gebeurt in de klas! Daarbij willen wij uitgaan van de drie domeinen die door Biesta<sup>1</sup>, genoemd worden, namelijk kwalificatie (het verwerven van kennis, vaardigheden en houdingen die kinderen en jongeren kwalificeren om iets te doen), socialisatie (de wijze waarop kinderen en jongeren deel worden van tradities en praktijken) en persoonsvorming of subjectivering (de inwerking op de persoon, op de menselijke individualiteit en subjectiviteit). Deze drie domeinen overlappen en versterken elkaar.



<sup>1</sup> Biesta, G.J.J. (2012). *Goed onderwijs en de cultuur van het meten*. Den Haag : Boom/Lemma.  
<https://nivoz.nl/nl/nro/wat-is-goed-onderwijs-over-kwalificatie-socialisatie-en-subjectivering>



Dat alles vraagt om een nieuwe kijk, een andere aanpak, een flexibele en gemotiveerde houding van elke medewerker als professional. Het heeft ook gevolgen voor de organisatie en bedrijfsvoering van de stichting en haar scholen. De medewerkers van Aves laten los om anders vast te kunnen pakken.

Deze transitie kan alleen slagen als we ook het kwaliteitsbeleid hierop inrichten. Het kwaliteitsbeleid van Aves wil in de eerste plaats bijdragen aan de persoonsvorming van haar medewerkers en leerlingen als totale persoon. In hun rol als mens, als deelnemer aan de maatschappij en als professional. Met de juiste mindset en het juiste gereedschap werken ze in verbinding met elkaar aan de school van morgen. Vanuit vertrouwen en de wil het goede te doen nemen de medewerkers van Aves hun professionele verantwoordelijkheid. Daarnaast werkt Aves met haar kwaliteitsbeleid aan de beredeneerde en cyclische ontwikkeling van de stichting, haar scholen en medewerkers. Ze voldoen hiermee aan de wettelijke verplichtingen van planning en verantwoording.

#### 1.4 Visie op kwaliteitsbeleid

Kwaliteitsbeleid is voor Aves allesomvattend. Het is in elke vezel van de organisatie voelbaar en zichtbaar. Werken aan kwaliteit is een gegeven en tegelijkertijd een ambitie. Aves verstaat onder kwaliteitsbeleid een organisatiebrede, waardengedreven en cyclische werkwijze ten behoeve de ontwikkeling van leerlingen en medewerkers en de realisatie van zijn doelstellingen.

---

## 2. Inrichten: Hoe we het doen

Hoe: Wij ondersteunen de ononderbroken en brede ontwikkeling van leerlingen door het geven van goed onderwijs. Om dit te kunnen realiseren zetten wij in op de totale ontwikkeling van de medewerkers als mens en professional.

### 2.1 Uitgangspunten

Alles wat je aandacht geeft groeit! Aves doet dat. Ook in haar kwaliteitsbeleid. Aandacht voor de totale ontwikkeling van leerlingen en medewerkers. Aandacht voor de menselijke maat. Dat kan alleen wanneer de vijf kernwaarden van de stichting het morele kompas zijn. Vanuit de verantwoordingscyclus gebruikt Aves een besturingsfilosofie voor het aansturen van de organisatie. In de besturingsfilosofie zijn zes principes opgenomen die leidend zijn voor alle Aves medewerkers. De zes principes zijn:

- **Diversiteit**: Aves let op een evenwichtig spectrum van denominaties binnen teams en biedt ruimte voor diversiteit op het gebied van gender, afkomst en migratieachtergrond.
- **De kinderen staan centraal**: In al ons denken en handelen nemen we het perspectief van kinderen als uitgangspunt. We betrekken de kinderen continu en vragen structureel om feedback.
- **Afgestemde autonomie**: Teams hebben de verantwoordelijkheid binnen de afgesproken kaders voor de kwaliteit van opvoeding en onderwijs, zorg, expertise en professionaliteit; ze leggen daarover rekenschap af.
- **Oog voor elkaar**: We hebben oog voor elkaar, voelen ons met elkaar verbonden binnen een veilige cultuur.
- **Doorontwikkelen**: Medewerkers zijn experts in hun vak en nemen verantwoordelijkheid om zich continue te ontwikkelen. Daarbij is steeds het uitgangspunt dat alles wat we doen ten goede moet komen aan het onderwijs in de groep.
- **Dialog met externe stakeholders**: Aves streeft naar samenwerking in (tijdelijke) netwerkverbanden met diverse stakeholders waarin ieders inbreng van belang is.

Alle uitgangspunten die leidend zijn voor het kwaliteitsbeleid op stichtingsniveau zijn dus ook richtinggevend voor dat beleid op schoolniveau. Dat betekent dat individuele scholen deze uitgangspunten hanteren bij de eigen ontwikkeling als organisatie en bij de ontwikkeling van haar teamleden. Aves laat haar medewerkers leren, vanuit vertrouwen, autonomie en verantwoording. Dit betekent dat veel initiatief en eigenaarschap bij de medewerker zelf ligt. Leren, vorming en werken vanuit de individuele ontwikkelingsbehoeften leidt tot motiverende ontwikkeling 'op



maat'. Gericht op de wereld van morgen, wat mensen moeten weten, kunnen en doen.

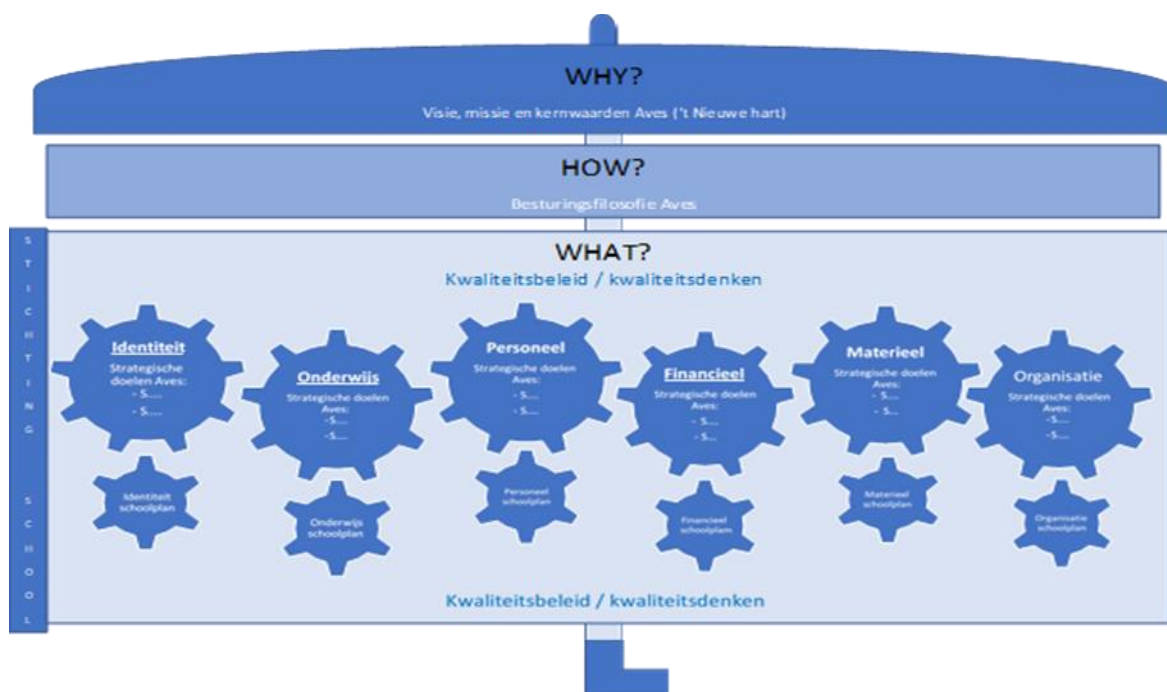
Doelbewust stimuleert Aves verschillende dimensies van de ontwikkeling van een professional en de mens erachter:

- de instrumentele- en de informatieve ontwikkeling, die zorgen voor de ontwikkeling van vaardigheden en kennis als basis voor vakmanschap
- de normatieve- en de transformatieve ontwikkeling, die zijn gericht op het bewust worden, ontwikkelen en versterken van menselijke en professionele waarden: de identiteit van de medewerker.

Vervlechting van deze dimensies versterkt de totale, motiverende ontwikkeling van mens en professional.

## 2.2 Integrale toepassing

Het kwaliteitsbeleid van Aves loopt door alle domeinen heen, is richtinggevend voor alles wat we doen. Om dat te illustreren hebben we gekozen voor de metafoor van 'de paraplu':





### 2.3 Definitie Onderwijskwaliteit

Aves verstaat onder Onderwijskwaliteit het volgende:

Goed onderwijs. Daar staat Aves voor. In woord en in daad. Goed onderwijs bestaat uit kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming (Biesta<sup>2</sup>). Domeinen die elkaar continue beïnvloeden. Goed onderwijs realiseren betekent dat Aves vanuit de visie en kernwaarden ambities stelt, investeert in mens en materiaal, planmatig werkt aan resultaten en zichzelf verantwoordt. Daar werkt Aves dagelijks aan, zodat elke leerling, elke medewerker klaar is voor de volgende stap in zijn/haar ontwikkeling. Om dit te bereiken vraagt dit een leerkracht die ziet, zoekt en doet. Een school die staat, beweegt en straalt en een bestuur dat overziet, ondersteunt en draagt.

Wat is volgens de kinderen goed onderwijs? Goed onderwijs is onderwijs waarin kinderen ontdekken, bewegen, ruimte krijgen, creatief zijn, samenwerken, de natuur ingaan, werken met ICT, uitgedaagd worden, thematisch leren, koken, lezen op niveau, spelen op een mooi schoolplein, een goede uitleg krijgen en een lieve juf of meester en een leuke school hebben.

#### Toelichting definitie Onderwijskwaliteit

Uit de gesprekken met directie, verschillende schoolteams en kinderen van de bovenbouwgroepen zijn er veel voorbeelden gegeven van goed onderwijs. Deze voorbeelden zijn samengevat in karakteristieke woorden. Woorden die natuurlijk arbitrair zijn, maar goed onderwijs proberen te duiden in een enkel woord. Onder de karakterisering kunnen verschillende woorden vallen.

#### Een leerkracht die ..

**Ziet:** de leerkracht heeft oog voor, is empathisch en sensitief, differentieert, staat open voor het unieke van elk kind.

**Zoekt:** de leerkracht verwondert, is nieuwsgierig, reflecteert, stemt af op niveau / leerlijn / talent, filosofeert en staat open voor de wereld.

**Doet:** de leerkracht is proactief, instrueert/doceert en onderwijst, stelt doelen, werkt samen, heeft humor, verbindt en spreekt hoge verwachtingen uit.

#### Een school die ..

**Staat:** de school heeft een duidelijke visie, huist in een mooi en duurzaam gebouw, heeft een professioneel team en werkt samen aan de toekomst.

---

<sup>2</sup> Biesta, G.J.J. (2012). Goed onderwijs en de cultuur van het meten. Den Haag : Boom/Lemma.

<https://nivoz.nl/nl/nro/wat-is-goed-onderwijs-over-kwalificatie-socialisatie-en-subjectivering>



---

**Beweegt:** de school heeft oog voor de omgeving, gaat voor innovatie, werkt samen met partners uit de omgeving en vertaalt ontwikkelingen naar een eigentijds aanbod.

**Straalt:** de school is een aantrekkelijke plek om te werken en te zijn en is trots op de eigen school en zijn bewoners.

**Een bestuur dat ..**

**Overziet:** het bestuur is in control, ziet het totale speelveld en vertaalt dat naar lokaliteit, stelt strategische doelen en geeft richting aan de ontwikkeling van de organisatie.

**Ondersteunt:** het bestuur is een critical friend, faciliteert waar nodig, uit vertrouwen en werkt samen.

**Draagt:** het bestuur is verantwoordelijk en draagt dat uit.

### 3. Verrichten: Wat we doen

Wat: Aves heeft kwaliteit hoog in het vaandel staan. Aves vertrouwt erop dat elke medewerker dagelijks werkt aan de kwaliteit die de organisatie voor ogen heeft. Dit doen we door planmatig en doelgericht te werken aan groei. Periodiek evalueren en verantwoorden we onszelf en de behaalde resultaten. Aves werkt zo op een cyclische manier aan kwaliteit, waarbij de ontwikkelingsgerichte dialoog met elkaar, de kinderen en onze partners voorop staat.

#### 3.1 Zicht op, werken aan en verantwoorden over onderwijskwaliteit

Een dialoog over kwaliteitsaspecten is vanzelfsprekend en tegelijkertijd intensief. Vanzelfsprekend omdat we in het onderwijs dagelijks praten over kinderen en over het onderwijs in de klas. En daarnaast ook intensief, omdat de dialoog over kwaliteit start met het stellen van de juiste vraag. Vragen die de ontwikkeling van de school koppelen aan data en ambities en ruimte geven aan haar eigen verhaal. Een verhaal waar de kinderen van de school een duidelijke inbreng in hebben.

We werken met publieke middelen en zijn transparant over wat we doen. Deze transparantie draagt bij aan de dialoog. De dialoog voeren we met kinderen, collega's, het bestuur en de maatschappelijke partners. Aves zet verschillende instrumenten in om die kwaliteit zichtbaar te maken. Deze instrumenten zijn te lezen in bijlage 1: de Kwaliteitsjaarkalender en bijlage 1a en 1b waarin het Monitoringsgesprek en het Onderwijsgesprek worden beschreven.

Het bestuur van Aves en de directeurs van elke school waarborgen de kwaliteit door zicht te hebben en te houden op de ontwikkeling van kinderen en het personeel. Daardoor kan ieder op tijd reageren als de ontwikkeling anders verloopt dan verwacht. De eerste stap is dan altijd het zoeken van de dialoog om elkaar te (laten) bevragen vanuit vertrouwen, zich te verantwoorden en zo nodig advies te vragen.

Een dialoog over kwaliteit vraagt zowel een vaste structuur als een open houding. Een structuur die duidelijkheid geeft over de inhoud en de opzet van de dialoog. En een open houding waarmee we elkaar verder willen helpen de kwaliteit zichtbaar te maken en/of te vergroten. Doordat de dialoog in verschillende vormen elk jaar terugkomt, vergroten we met deze cyclische manier van werken ons eigen kwaliteitsbewustzijn zoals dat past bij de organisatie die Aves wil zijn.

#### 3.2 Structuur van de dialoog – inhoud en opzet

Een gesprek over goed onderwijs veronderstelt dat de deelnemers weten waar ze het over hebben. Elke school omschrijft zelf wat ze verstaat onder goed onderwijs. Hierin zijn verschillen

tussen scholen mogelijk. Scholen verschillen namelijk in concept, in omgeving en in leerlingenpopulatie. Niet deze verschillen, maar de waardering over goed onderwijs is het uitgangspunt voor de dialoog. Wanneer ben je als team en kinderen van de school tevreden over het leef- en werkklimaat, het lesaanbod, de kwaliteit van de leerkrachten, de resultaten, de cultuur enzovoort. Ondanks de mogelijke verschillen, voldoet elke school minimaal aan de basiskwaliteit zoals beschreven in 3.4.

Elke school evalueert twee keer per jaar de eigen kwaliteit. Met de analyse over de eigen kwaliteitsaspecten beschrijft de school wat wel en niet goed gaat. Vervolgens spiegelt de school de eigen waardering aan de feedback van de ander. Dit biedt aandachtspunten voor de komende periode.

Samengevat: in elke dialoog die medewerkers vanuit het kader van het kwaliteitsbeleid voeren

- is het uitgangspunt de visie op goed onderwijs op de eigen school,
- wordt inhoudelijk (een deel van) de analyse besproken en
- feedback aan de ander gevraagd,
- die wordt verwerkt in het plan van aanpak voor de daarop volgende periode.

### 3.3 Planning

Het college van bestuur stuurt door middel van dit kwaliteitsbeleid op het waarborgen en versterken van de kwaliteit in de organisatie. Het college van bestuur organiseert actief de ontwikkelingsgerichte dialoog en vraagt elk jaar focus op een bepaald onderwerp. Dit krijgt vorm in het monitoringsbezoek.

Elke school evalueert jaarlijks twee keer de eigen resultaten. Op basis van de evaluatie zoekt de school de dialoog met de adviseur(s) onderwijs en collega's. Dit krijgt vorm in het onderwijsgesprek en de collegiale dialoog die beide gevoerd worden met de directie en intern begeleider van elke school.

Zo organiseren we drie keer per jaar een dialoog tussen bestuur en scholen en scholen onderling:

- Elk jaar is er een **monitoringsbezoek** door een lid van het college van bestuur op elke school waarbij één onderwerp centraal staat en de verbinding tussen college van bestuur en het team een plek kan krijgen (zie bijlage 1a);
- Elk jaar is er een **onderwijsgesprek** door de adviseur(s) onderwijs met de directeur en intern begeleider van elke school waarbij de opbrengsten van de eigen ambities en de signaleringswaarden van inspectie centraal staan (zie bijlage 1b);
- Elk jaar zoekt de school een **collegiale dialoog** met een collega directeur en intern begeleider om feedback te vragen op een onderwerp naar keuze. Dit kunnen de resultaten zijn, maar ook een ander onderwerp wat op dat moment voor de schoolontwikkeling van

belang is. Dit derde gesprek is eens in de vier jaar een uitgebreidere **interne audit** (zie 3.4 en bijlage 2).

Daarnaast wordt de dialoog gevoerd met de scholen over de doelmatige inzet van middelen, een passende formatie en begroting, is er de jaarlijkse gesprekkencyclus met alle medewerkers en zijn er begeleidingstrajecten voor startende medewerkers:

- Elk jaar zijn er formatiegesprekken in het voorjaar en begrotingsgesprekken in het najaar. De formatiegesprekken worden gevoerd door strategisch beleidsadviseur HRM met elke directeur.  
De begrotingsgesprekken worden gevoerd met elke directeur in gesprek met een lid van het college van bestuur en de financieel medewerker.
- Voor alle medewerkers is er de persoonlijke ontwikkelingsgerichte dialoog met de eigen leidinggevende zoals weergegeven in de gesprekkencyclus. Hiervoor is er jaarlijks een ontwikkelingsgesprek en een functioneringsgesprek met elke medewerker. Eén keer in de drie jaar is dit laatste gesprek een beoordelingsgesprek.
- Met alle startende leerkrachten, intern begeleiders, ict'ers en directeuren wordt de dialoog gevoerd in specifieke inwerktrajecten op maat.

### 3.4 Voldoende basiskwaliteit

Aves gaat uit van de omschrijving van de voldoende basiskwaliteit van inspectie (Onderzoekskader 2021 Inspectie van het Onderwijs). Dat betekent dat de volgende standaarden uit het inspectiekader voldoende zijn:

- OP2 – Zicht op ontwikkeling en begeleiding,
- OP3 – Pedagogisch-didactisch handelen,
- VS1 – Veiligheid en
- OR1 – Resultaten

én dat er niet meer dan één andere standaard in de gebieden Onderwijsproces of Veiligheid en schoolklimaat onvoldoende is.

Als ambitiedoelen voor OR1 hanteert Aves dat 90% van de leerlingen van elke school het fundamentele niveau 1F behaalt. Voor het streefniveau 1S/2F is het ambitiedoel voor elke school het gemiddelde van Nederland, gekoppeld aan de eigen schoolweging.

Naast deze basiskwaliteit is het doel dat alle medewerkers voldoen aan de bekwaamheidseisen zoals beschreven in het beleid Gesprekkencyclus. Op elke school is er een passende begroting met doelmatige inzet van middelen. De schoolleiding heeft een visie op goed onderwijs die vertaald is in ambities en doelen en beschreven in onderwijskundig beleid. Alle leerlingen van Aves kunnen zo

een eigen ononderbroken ontwikkeling doorlopen zodat ze hun plek in de wereld kunnen innemen.

### 3.4.1 Interne audit

Elke school ontvangt één keer per vier jaar een interne audit, uitgevoerd door een Aves auditteam. Het auditteam bestaat tenminste uit een directeur, een intern begeleider en een leerkracht die hiervoor worden opgeleid. Ook leerlingen maken altijd deel uit van een audit. De interne audit komt eens in de vier jaar in de plaats van een collegiale consultatie.

### 3.4.2 Externe audit

Wanneer in één van bovenstaande dialooggesprekken blijkt dat het risico reëel is dat de signaleringswaarde van inspectie niet wordt behaald voor taal en rekenen in een komend 3-jaarlijks gemiddelde en/of het risico reëel is dat de basiskwaliteit niet wordt behaald, zoals beschreven in 3.4, wordt een externe audit aangevraagd.

Het initiatief voor de inzet van een externe audit kan bij zowel bij de school als bij het college van bestuur liggen. Zie voor een verdere uitwerking van de audits, bijlage 3.

Wanneer er zorgen zijn over de voldoende basiskwaliteit op een school, betekent dit altijd dat de betreffende directeur gevraagd wordt om een verbeterplan. Dit plan wordt per half jaar geëvalueerd met het bestuur en/of de adviseur(s) onderwijs.

In schema:

| Dialog             | Op initiatief van | Frequentie   |
|--------------------|-------------------|--|
| Monitoringsbezoek  | CvB               | 1x per jaar  |
| Onderwijsgesprek   | CvB               | 1x per jaar  |
| Collegiaal overleg | Directeur         | 3x per 4 jaar  |
| Begrotingsgesprek  | CvB               | 1x per jaar  |
| Formatiegesprek    | HRM               | 1x per jaar  |
| Interne audit      | Directeur         | 1x per 4 jaar in plaats van collegiaal overleg                                       |
| Externe audit      | Directeur / CvB   | Bij onvoldoende basiskwaliteit   |
| Gesprekkencyclus   | Directeur         | 1x per jaar ontwikkel- en functioneringsgesprek<br>1x per 3 jaar beoordelingsgesprek |
| Inwerktrajecten    | HRM               | Voor alle startende medewerkers in het eerste jaar                                   |



---

*Bijlagen:*

Bijlage 1 Kwaliteitsjaarkalender voor de scholen

    Bijlage 1a Het monitoringsbezoek

    Bijlage 1b Het onderwijsgesprek

Bijlage 2 Kwaliteitsjaarkalender voor het college van bestuur

Bijlage 3 Audits