



X.XX XXX

Werkveld
Onderwijs

Datum
15 februari 2021

Instemming/Advies GMR
I/A - Kies/typ een datum

Vastgesteld CvB
Kies of typ een datum

Kwaliteitsbeleid



Inhoudsopgave

Inleiding.....	3
1. Richten: Waarom doen we het?.....	4
1.1 Aanleiding.....	4
1.2 Beginsituatie.....	4
1.3 Het 'waartoe'.....	5
1.4 Visie op kwaliteitsbeleid.....	6
<hr/>	
2. Inrichten: Hoe doen we het?.....	7
2.1 Uitgangspunten.....	7
2.2 Integrale toepassing.....	8
2.3 Definitie Onderwijskwaliteit.....	8
<hr/>	
3. Verrichten: Wat doen we?.....	11



Inleiding

Het 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.

Dit beleidsdocument is opgebouwd volgens het 'gouden cirkel'-model van Sinek. Dat betekent dat eerst wordt stil gestaan bij het waartoe en waarom 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. De beschrijving resulteert uiteindelijk in een definitie van Onderwijskwaliteit.

In het laatste hoofdstuk worden de activiteiten omschreven die we gaan vormgeven om te zorgen dat het doel en de uitgangspunten worden gerealiseerd. Wat merken medewerkers in de dagelijkse praktijk van het beleid.



1. Richten: Waarom doen we het?

Why: 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 deze 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: **vertrouwen, verbinden, lef, groei en passie**. Medewerkers van Aves werken er vanaf 1 januari 2019 mee en Aves is tevreden over deze stap. 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

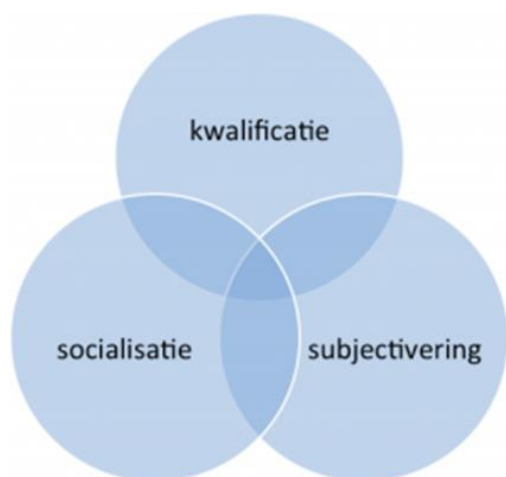
Het kwaliteitsbeleid van beide fusiepartners heette tot nu toe 'kwaliteitszorg' en werd op die manier ingevuld. Hierbij voert 'meten is weten' de boventoon. Het systeem is zo ingericht dat het makkelijk zicht geeft op verschillende parameters, zoals toetsresultaten, leerkrachtcompetenties, exploitatiebeheer 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.

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. Uiteraard voldoen Aves en haar scholen 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 is ervan overtuigd dat 'de school van vandaag morgen niet meer bestaat'. 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 Biesta¹, 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.



^{1 1} 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 doen we het?

How: 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 migratie-achtergrond.
- **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 professionaliteit en 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.
- **Dialoog 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.

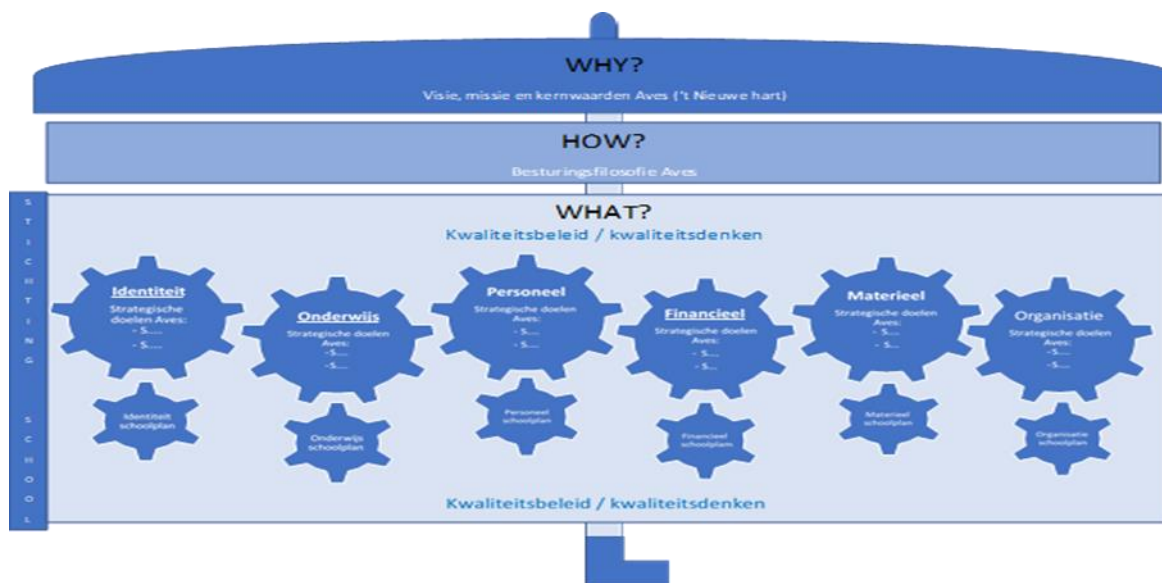
Doelbewust stimuleert Aves verschillende dimensies van de ontwikkeling van een professional en de mens erachter:

- 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 binnen Aves is de paraplu voor alle andere beleidsdomeinen.



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 (Biesta²). 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 + 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: heeft oog voor, is empathisch en sensitief, differentieert, staat open voor het unieke van elk kind.

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

Doet: is pro-actief, instrueert/doceert en onderwijst, stelt doelen, werkt samen, heeft humor, verbindt en spreekt hoge verwachtingen uit.

Een school die ..

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

² 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: heeft oog voor de omgeving, gaat voor innovatie, werkt samen met partners uit de omgeving en vertaalt ontwikkelingen naar een eigentijds aanbod.

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

Een bestuur dat ..

Overziet: 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: is een critical friend, faciliteert waar nodig, uit vertrouwen en werkt samen.

Draagt: is verantwoordelijk en draagt dat uit.



3. Verrichten: Wat doen we?

What: De dialoog met onze medewerkers als menselijk kapitaal staat centraal

In het kwaliteitsbeleid van Aves staan niet de instrumenten centraal, deze zijn slechts middelen. Middelen die bedoeld zijn om met elkaar de focus te houden op goed onderwijs in de groep en op basis daarvan een dialoog te houden over de kwaliteitsaspecten die ertoe doen. Deze kwaliteitsaspecten zijn op zes domeinen terug te vinden in denken en doen. Ze staan geformuleerd in het A3 Bestuursplan van de organisatie. Alle domeinen haken in elkaar en werken als radartjes in een denkbeeldige machine. Per domein zijn er doelen gesteld (S-doelen) en werken projectgroepen aan de vertaling van deze doelen. Tevens werkt elk domein met instrumenten om zichtbaar te maken wat de resultaten zijn.

Een inventarisatie van de strategische doelen, instrumenten en de planning ervan per domein zijn te vinden in de bijlagen 1, 2 en 3.