

Delftsche Schoolvereniging



Schoolplan Delftsche Schoolvereniging 2017-2021

De Delftsche Schoolvereniging

Koningsplein 83,

2611 XG Delft

015 212 06 28

r.kuiper@dsv-delft.nl

Versie: 10 januari 2018

Bestand: Schoolplan Delftsche Schoolvereniging 2017-2021 V20180110



Inhoud

Voorwoord	5
1. Inleiding	6
Identiteit, missie en visie	6
Identiteit	7
Missie en visie	7
Onderwijs in beweging	7
Bestuur	7
Opdracht nieuwe directeur	8
Passend onderwijs, ondersteuningsprofiel en schooleigen cultuur	8
Personeel	8
Organisatiestructuur	9
Onderwijsinhoud	9
ICT	10
Huisvesting	10
Schooltijden en Tussenschoolse opvang	11
2. Strategisch beleid 2017-2021	12
3. Uitwerking bestuursplan 2018-2021	15
Aanleiding	15
Prioriteiten bestuur 2018-2020	20
4. Schoolplan	22
5. Jaarplan	26
Schooljaar 2017 – 2018 (uitloop naar 2019-2020)	28
6. Jaarplanning	40
Jaarplanning schooljaar 2017-2018	40
7. Jaarplan overige zaken	52
8. Evaluatie	55
Bijlage 1- Prioriteiten vanuit het team	56
	3



Schoolplan Delftsche Schoolvereniging 2017-2021

Bijlage 2 – Themamiddag over strategie & profiel nieuwe directeur	58
Bijlage 3 - Analyse	61
Bijlage 4 - PDCA	64
Bijlage 5 - Soorten evaluatie in het onderwijs	66



Voorwoord

Op 3 april 2017 is er een nieuwe directeur aangetreden bij de Delftsche schoolvereniging en stichting het Uilenest. De eerste drie maanden van de aanstelling zijn gebruikt om kennis te maken met alle medewerkers, zicht te krijgen op de inrichting van de organisatie en het lezen van de beschikbare beleidsstukken.

In juni 2017 heeft er een zogenaamde 0-meting plaatsgevonden. Een onderwijskundige, kwalitatieve analyse om zicht te krijgen op waar de school staat op dit moment. Deze analyse, de bevindingen van de kennismakingen met de nieuwe directeur en grondig bestuderen van de beleidsdocumenten is het startpunt voor dit strategisch schoolplan.



1. Inleiding

In dit schoolplan vindt u het beleid, en de wijze en het moment waarop de komende vier jaren dit beleid wordt omgezet in handelen zodat de gestelde doelen worden verwezenlijkt.

Het vorige schoolplan was geldig tot 2016. Het managementstatuut is voor het laatste aangepast in 2011 en er is nog geen integraal personeelsbeleid (IPB) opgezet en beschreven.

We vinden het belangrijk dat het nieuwe schoolplan door opbouw, helderheid en ondersteuning mede richting kan geven aan de herijking van het managementstatuut en het opstellen van beleid voor IPB.

Wij hechten er grote waarden aan dat het bestuur, ouders en personeel zich herkennen in ons schoolplan. Dit versterkt het draagvlak zodat alle betrokken geledingen vanuit een gemeenschappelijke visie aan de slag gaan met eventueel noodzakelijk geachte veranderingen en vernieuwingen.

Verder wordt het steeds belangrijker om de financiële consequenties van het schoolplan te voorzien. We nemen daarom in ieder schoolplan een financiële paragraaf op die deze consequenties in beeld brengt en zo een bijdrage levert aan ons begrotingsproces.

We hebben geprobeerd om dit plan vooral de door ons gestelde doelen centraal te stellen en bondig aan te geven hoe we die doelen gaan bereiken. In hoofdstuk 1 leest u relevante informatie over de schoolorganisatie. In hoofdstuk 2 wordt het strategische beleid beschreven; hoofdstuk 3 bevat de uitwerking van het bestuursplan. In hoofdstuk 4 ziet u het strategisch beleid en de uitwerking van het bestuursplan vertaald naar het schoolplan van de DSV. In hoofdstuk 5 staat in het teken van een uitgebreid jaarplan over het schooljaar 2017-2018 met een uitloop. Tenslotte sluiten we dit plan af met nog drie hoofdstukken namelijk hoofdstuk 6 waarin de praktische jaarkalender is opgenomen, hoofdstuk 7 waarin overige jaartaken staan beschreven die verwant zijn aan het onderwijs. Het schoolplan wordt afgesloten met hoofdstuk 8, de evaluatie.

Detailinformatie is zoveel mogelijk opgenomen in de volgende bijlagen:

In bijlage I van dit meerjaren strategisch beleidsplan schetsen wij de wijzen waarop het schoolplan tot stand kwam en maken we duidelijk wat de inbreng van het personeel voor de beleidsvorming heeft betekend.

In bijlage II treft u het traject van visie en missie vanuit het bestuur richtinggevend voor de zoektocht naar een nieuwe directeur.

In bijlage III treft u de belangrijkste uitkomsten aan van de uitgevoerde SWOT-analyse juni 2017.

In bijlage IV staat een beknopte beschrijving over de P-D-C-A-cyclus beschreven en in bijlage V een korte toelichting op soorten evaluatie in het onderwijs.

De medezeggenschapsraad heeft op dit schoolplan instemming verleend.

Identiteit, missie en visie

We laten onze beleidskeuzes in belangrijke mate leiden door wat uit de gesprekken met personeelsleden, ouders en bestuur naar voren komen en wat onze SWOT vertelt. De beleidskeuzes dienen echter ook te passen binnen de identiteit van onze Vereniging en de door ons in gezamenlijkheid geformuleerde missie en visie.



Identiteit

De Delftsche Schoolvereniging (DSV), een algemeen bijzondere school voor basisonderwijs in Delft, vindt zijn oorsprong in 1921, opgericht door een kleine groep Delftse ingezetenen. Op 11 september 1922 is de school officieel van start gegaan. De school, gehuisvest in een historisch pand (voormalig weeshuis) aan de rand van het centrum van Delft, betreft kinderen uit Delft en omliggende gemeenten. De school telt vijf groepen 1-2 en twaalf parallelgroepen 3 tot en met 8. De DSV wil een zelfstandige algemeen bijzondere school zijn.

Missie en visie

De missie wordt als volgt verwoord:

De Delftsche Schoolvereniging gaat uit van de gelijkwaardigheid van alle levensbeschouwingen en maatschappelijke stromingen en staat open voor alle gezindten. Daarnaast streeft de DSV naar maximale ontwikkeling en ontplooiing van elk kind in een veilige omgeving

Vanuit deze missie komt de DSV tot de volgende visie:

Het aanleren van de basisvaardigheden krijgt nadruk, maar er ontstaat meerwaarde doordat we tegelijkertijd werken aan:

- Wederzijds respect, eerlijkheid en vertrouwen in de samenwerking tussen leerkracht en leerling, maar ook tussen leerlingen en leerkrachten onderling.
- Het ontwikkelen van samenwerken, problemen leren oplossen, kritisch denken en creatief zijn.
- Een onderwijskundige visie op ICT

Onderwijs in beweging

In hoofdstuk vier gaan we in op onze beleidskeuzes voor de komende jaren en we waar mogelijk aan welke de uitkomsten van gesprekken en SWOT bij alles hebben gespeeld. Ons nieuwe beleid rust zoals altijd op allerlei meningen en bevindingen en wordt daarnaast beïnvloed door strategische of operationele ontwikkelingen in het afgelopen jaar. De onderwijssector en de DSV zijn tenslotte altijd in ontwikkeling.

Hieronder gaan we kort in op een aantal belangrijke ontwikkelingen binnen en buiten onze school.

Bestuur

In het schooljaar 2016-2017 stonden er diverse thema's centraal. Hieronder een korte opsomming:

- Samen met het team een profielschets opstellen voor het aanstellen van een nieuwe directeur gedurende dat schooljaar
- Werven van een nieuwe directeur
- Missie en visie opnieuw beschrijven en bijstellen waar nodig
- Aantrekken nieuwe bestuursleden en deze inwerken
- Aanzet maken tot uitvoer van de code Goed bestuur
- In samenspraak met de nieuwe directeur, bestuur en MR een nieuw managementstatuut vaststellen



Opdracht nieuwe directeur

In de voorbereidingen voor het werven van een nieuwe directeur zijn er een aantal opdrachten geformuleerd die hieronder kort samengevat beschreven worden.

1. Creëer een omgeving waarin de individuele behoeften van het kind centraal staan
2. Integreer DSV en Uilenest en ontwikkel daaruit een professioneel IKC
3. Creëer de organisatorische randvoorwaarden voor blijvende excellentie

Passend onderwijs, ondersteuningsprofiel en schooleigen cultuur

In het voorjaar 2017 is het ondersteuningsprofiel opnieuw onder de loep genomen door de intern begeleiders en de adjunct-directeur. Hieruit is een nieuw ondersteuningsprofiel gekomen dat gecommuniceerd is naar PPO-Delfland, het samenwerkingsverband waar de DSV-deel van uit maakt. In het schooljaar 2017-2018 zal het schoolondersteuningsplan door de intern begeleiders opnieuw bekeken worden en bijgesteld worden waar nodig. De focus zal de komende jaren liggen op het ondersteunen van leerlingen in zorgniveau drie (zie beleid zorgstructuur) en het opzetten van beleid gericht op kinderen die meer dan het basis- en verrijkingsprogramma aankunnen. Deze ontwikkelingen vallen binnen het stuk Passend onderwijs.

Schooljaar 2016-2017 heeft zich vooral gekenmerkt als overgangsjaar waarbij er een gericht profiel is opgesteld in aanloop naar de zoektocht van een nieuwe directeur. Daarnaast is er in de periode mei 2016 tot heden gericht ingezet op de implementatie van de cao 2014, waarin onder andere integraal personeelsbeleid is opgenomen en het inrichten van taakbeleid.

Daarnaast heeft er een kwalitatieve analyse gericht op het onderwijs plaatsgevonden (uitgevoerd door Janny Wolters) om de stand van zaken betreffende het onderwijs in beeld te brengen.

Personeel

Algemeen

Er heeft in april 2017 een directiewissel plaatsgevonden. Frans Bendermacher heeft per 1 april 2017 zijn taken van directeur neergelegd en is per 1 augustus uit dienst getreden bij de DSV. Per 1 april 2017 heeft Ragna Kuiper-Smits haar taken van directeur opgepakt. In de periode april-juli 2017 hebben er verschillende leerkrachten hun baan opgezegd en zijn er nieuwe leerkrachten aangetrokken. De eerste prioriteit dit schooljaar is het formuleren van beleid en het schrijven van een schoolplan.

Functiebouwwerk, IPB en normjaartaak

Eind schooljaar 2017 is de normjaartaak geïntroduceerd en deze wordt uitgerold in het schooljaar 2017-2018. Dit heeft direct gevolgen voor de invoering van de 40-urige werkweek vanuit de cao uit 2014. Ook hier is een start mee gemaakt in augustus 2017.

Er is een functiehuis en functiemix; deze stamt uit 2010 en zal opnieuw bekeken worden of het aan de eisen van de huidige cao voldoet.



Het integraal personeelsbeleid was sterk verouderd; er wordt een inhaalslag gemaakt. In het schooljaar 2017-2018 zal het HR- instrument Coo7 geïmplementeerd worden en zal beleid op de gesprekkencyclus geschreven worden.

In het schooljaar 2017-2018 zal de directeur ook kijken hoe het MT zo krachtig mogelijk ingericht kan worden hoe specialisten binnen het team zo goed en effectief mogelijk hun taken kunnen vervullen.

Onder de oude directie waren diverse taken gedelegeerd aan de adjunct-directeur. Bij het aanstellen van de nieuwe directeur is gekozen voor integraal leiderschap. Alle taken liggen nu bij de directeur en delegeert waar mogelijk/nodig. Er wordt echter structureel verantwoording afgelegd aan de directeur.

Organisatiestructuur

In de afgelopen jaren zijn initiatieven tot verandering of vernieuwing niet altijd voldoende of goed met het team afgestemd. Ook is niet altijd de relatie gelegd vanuit strategie, financiële haalbaarheid of effectiviteit. De organisatie werkt vooral reactief in plaats van proactief of behoeften gestuurd in plaats van budget gestuurd en dit vraagt om aandacht.

Om meer afstemming en draagvlak te creëren, heeft de directeur voor een nieuwe structuur in werkgroepen gekozen. De specialisten kunnen hiermee hun expertise beter inzetten en het team meenemen in ontwikkelprocessen. Hiervoor krijgen zij uren in hun taakbeleid en ambulante tijd.

De specialisten maken ieder een plan van aanpak voor een jaar met maximaal drie SMART geformuleerde doelen. Iedere maand is er overleg tussen de specialisten en de directeur om te sparren, maar ook om voortgang te bewaken. Daarnaast spelen ook de intern begeleiders waar nodig een rol.

Speerpunten voor het jaar 2017-2018 zijn, beleidsplannen (en dus koers bepalen) schrijven op het gebied van rekenonderwijs, taalonderwijs en de sociaal emotionele ontwikkeling.

In de team- en bouwvergaderingen worden de beleidsvoornemens structureel op de agenda gezet en besproken met het team, uiteindelijk wordt er door de directeur (in samenspraak met het MT) een besluit overgenomen.

Onderwijsinhoud

De DSV heeft onderwijsinhoudelijke werkgroepen die aangestuurd worden door de specialisten.

Het team heeft een aantal ontwikkelgebieden aangegeven waaraan gewerkt moet worden. Deze ontwikkelgebieden werden al eerder onderkent, maar de directeur heeft er richting aan gegeven voor het schooljaar 2017-2018 en de drie jaar daarna. De focus voor schooljaar 2017-2018 zal liggen op het formuleren de kernkwaliteiten, kernwaarden en concrete visie. De studiedagen die dit schooljaar ingepland zijn zullen hiervoor worden ingezet.

In het schooljaar 2017-2018 zal er een methode worden gekozen voor de ontwikkeling van de sociaal emotionele ontwikkeling, een nieuwe technisch leesmethode en een methode voor het aanvankelijk leesonderwijs in groep 3. In schooljaar 2018-2019 voorbereidingen worden getroffen voor het aanschaffen van een nieuwe methode voor Engels. De DSV heeft zich gecommitteerd aan het Early Bird principe en heeft zorg te dragen voor een doorgaan de lijn Engels. De huidige methode voldoet hier onvoldoende aan.



ICT

De afgelopen jaren is ICT een veel besproken onderwerp geweest binnen de DSV en zijn er diverse investeringen gedaan in materiaal. In schooljaar 2018-2019 gaan we een onderwijskundige visie formuleren met elkaar. De school heeft op dit moment een interne systeembeheerder. I.v.m. met zijn naderende pensioen zal het beheer van ICT in de nabije toekomst worden uitbesteed. Er wordt in samenspraak met de werkgroep ICT een programma van eisen opgesteld en diverse partijen kunnen hierop offerte gaan uitbrengen.

In het schooljaar 2016-2017 heeft er een scan plaatsgevonden onder teamleden om te onderzoeken wat de status is van het ICT-onderwijs en welke behoeften er zijn bij de leerkrachten. Door de komst van de nieuwe directeur is het traject stilgelegd, mede omdat het alles te maken heeft met de koers die met elkaar gevaren gaat worden in de toekomst. De werkgroep ICT, zal net als de andere werkgroepen met specialisme hier de komende drie jaar structureel aandacht aan gaan besteden en beleid gaan formuleren.

Financiën

De DSV ontvangt net als andere scholen op basis van het ingeschreven aantal leerlingen een jaarlijkse rijksvergoeding - in hoofdzaak aangewend voor leermiddelen, huisvesting en personeelskosten. Echter, anders dan de meeste scholen heeft de DSV een verenigingsstructuur, waarbij de ouders het van belang achten om door een actieve participatie invloed te hebben op het beleid, en door het beschikbaar stellen van extra middelen (de vrijwillige ouderbijdrage) de kwaliteit van het onderwijs verder ondersteunen. Deze ouderbijdrage wordt aangewend voor structurele bekostiging van onderwijsactiviteiten waar de rijksbijdrage niet in voorziet - zoals de inzet van vakdocenten.

Ons beleid is erop gericht om ook in de toekomst de bereidheid van ouders om deze vrijwillige bijdrage te leveren, te continueren door transparant aan te geven hoe deze besteed wordt, en ook de behaalde resultaten zichtbaar gemaakt worden. Daarnaast zal er bedacht moeten worden hoe het financiële risico van een structurele bekostiging met een vrijwillige bijdrage verder afgedekt kan worden.

Onze financiële uitgangspositie is goed te noemen. De DSV zit boven de signaleringswaarde bij de door het ministerie gehanteerde financiële kentallen. In verband met de continuïteit van de school is het ook van belang dat dit ook in een meerjarenbegroting zo blijft - zeker gezien de risico's rondom de afhankelijkheid van een vrijwillige ouderbijdrage. We zullen, per kengetal, een richtwaarde moeten definiëren. Daarnaast moet ervoor gezorgd worden dat er we wel blijven investeren in gebouw, faciliteiten en onderwijsmethoden - van belang is dat hier goede meerjarenplannen voor ontwikkeld worden en actueel gehouden worden (onderhoudsplan).

Huisvesting

De DSV heeft een monumentaal pand. Dit geeft extra randvoorwaarden aan het onderhoud van het pand ten aanzien van veiligheid, binnenklimaat en flexibiliteit t.o.v. onderwijsbehoefte maar ook aan de transitie naar duurzaam energieverbruik. De wens om het gebouw geschikt te maken voor de gewenste modernisering van het onderwijs stelt tevens nieuwe uitdagingen. Wanneer de huidige indeling van het gebouw geen passende oplossing



biedt, zal er in een projectteam onderzocht worden welke oplossingen binnen de mogelijkheden van de DSV liggen.

Het pand is weliswaar eigendom van de school, maar mocht de school verhuizen en het pand vrijkomen dan vloeit het toe aan de Gemeente. Financiering van het onderhoud geschiedt uit de Rijksbijdrage (Lumpsum) en het is de verantwoordelijkheid van de school om middels een meerjarenonderhoudsplan te zorgen dat er voldoende middelen zijn om het noodzakelijke onderhoud uit te voeren. Daarnaast is mogelijk voor specifieke projecten bij de gemeente, het rijk of andere instanties subsidie aan te vragen.

Er is een meerjarenonderhoudsplan dat jaarlijks wordt bijgewerkt. In de uitvoering ervan wordt samengewerkt met diverse leveranciers op projectbasis. In de directe toekomst overwegen we om voor vierjarige cycli stabiele strategische facilitaire partners te vinden die het onderhoud volledig voor rekening nemen. Dit omdat de school geen staf heeft die tijd heeft om hierover regie te voeren waardoor dit te veel tijd vergt van de directie. De facilitaire focus ligt bij onderhoud op kwaliteit, comfort en automatiseren van klimaat installaties.

Schooltijden en Tussenschoolse opvang

De pauze duurt drie kwartier, een kwartier eten in de klas en een half uur naar buiten. Er is veel onrust tijdens de overblijf en veel ruzies moeten onder schooltijd worden uitzocht en opgelost.

Voor de tussenschoolse opvang worden medewerkers ingezet via Stichting Het Uilenest. Aansturing gebeurt door een pedagogisch medewerker; deze stuurt de andere pedagogisch medewerkers en vrijwilligers aan. Er worden geen financiële middelen van de DSV ingezet - ouders sluiten een overeenkomst met stichting het Uilenest t.b.v. de TSO. De DSV blijft wel verantwoordelijk voor de kwaliteit en veiligheid van de opvang."

Interessant om in de toekomst naar te gaan kijken en te bespreken met elkaar hoe we dit het beste kunnen gaan inrichten, oftewel er zijn plannen voor het professionaliseren van de TSO.

De kinderen maken op de DSV gedurende hun 8-jarige schoolloopbaan voldoende lesuren. Er zijn echter diverse schooltijden, waardoor het lastig is om gezamenlijke studiedagen met het team te plannen.

Op vrijdagmiddag zijn de kinderen van groep 1 tot en met 4 vrij. Op maandagmiddag gaan de kinderen die 4 jaar zijn om 12.00 uur naar huis. Op woensdag is de hele school uit om 12.30 uur. De schooltijden, zullen net als de TSO, nader bekeken worden in de nabije toekomst.



2. Strategisch beleid 2017-2021

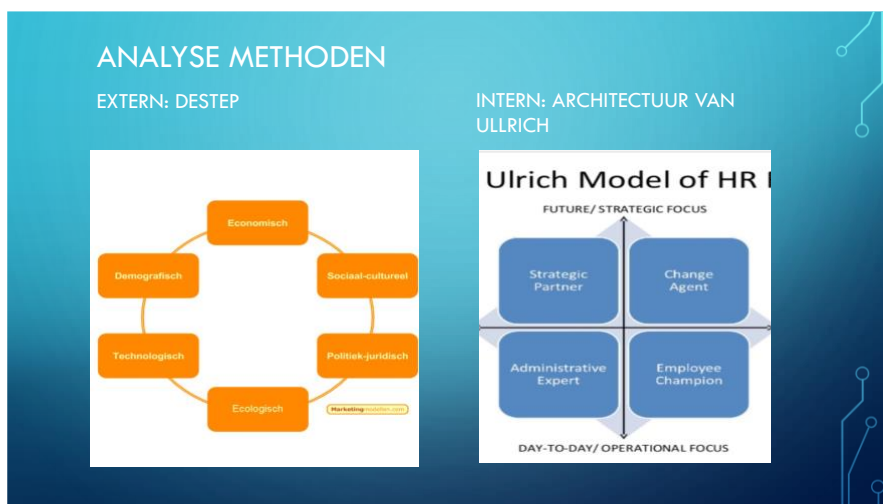
We maken -zoals eerder gezegd- strategische keuzes op basis van personele- en ouder consultaties (zie bijlage II), SWOT-analyse, brainstormsessies binnen het bestuur en een evaluatie van de gang van zaken in het afgelopen jaar en de zich aandienende ontwikkelingen. Met namen de SWOT speelt bij dit alles een doorslaggevende rol.

SWOT

Er is een beeld gevormd op basis van:

- Gesprekken met alle leerkrachten, intern begeleiders, RT enz.
- Beleidsstukken
- Kwalitatieve analyse
- Gesprekken ouders, geledingen binnen de school
- Gesprekken stakeholders

Er is gebruik gemaakt van twee analysemethoden; extern is gebruik gemaakt van de DESTEP en intern is de architectuur van Ullrich gebruikt.



Hieruit is de volgende SWOT-analyse gekomen:

Sterktes <ul style="list-style-type: none">• Betrokken leerkrachten en veel expertise• Grote betrokkenheid ouders en een gemiddeld hoog opleidingsniveau• Extra ouderbijdrage• Financiën	Zwaktes <ul style="list-style-type: none">• Geen gedeelde visie, geen rode draad binnen de school• Beleid is onvoldoende geformuleerd en vastgelegd• Verplicht beleid onvoldoende doorgevoerd• Veelal reactief werkproces• Gebrek aan leiderschap
Kansen <ul style="list-style-type: none">• Betrokkenheid en expertise leerkrachten• Lokaal beleid• Inzet expertise ouders, inzet als partner	Bedreigingen <ul style="list-style-type: none">• Wijzigingen politieke kleur gemeente en/of rijk• Wachtlijsten en ontstaan van nieuwe onderwijsconcepten in de wijk

Aan de hand van deze SWOT-analyse is een plan van aanpak geformuleerd voor de komende jaren. De focus zal in eerste instantie liggen in het vertalen van het document 'voorsorteren op de toekomst' naar een concrete schoolvisie. Hier kunt u in hoofdstuk drie meer over lezen.

Vervolgens zal het onderwijsbeleid geformuleerd worden in hoofdstuk vier. De stap die daarop volgt is het uitvoeren van gepland beleid volgens de P-D-C-A-cyclus.

Het beleid zal worden opgehangen aan het inspectiekader van augustus 2017.

De Delftsche schoolvereniging kiest voor het waarderingskader van de onderwijsinspectie als uitgangspunt voor een eigen systeem van kwaliteitszorg.

In het waarderingskader primair onderwijs zijn de vereisten omgezet in 5 kwaliteitsgebieden en 17 standaarden. De 5 kwaliteitsgebieden zijn: onderwijsproces, schoolklimaat, onderwijsresultaten, kwaliteitszorg en ambitie & financieel beheer. Daarnaast wordt gecontroleerd of de school voldoet aan de wet- en regelgeving. Te onderscheiden binnen de kwaliteitsgebieden zijn de volgende standaarden:



Kwaliteitsgebied 1: Onderwijsproces

- OP1. Aanbod: *Het aanbod bereidt de leerlingen voor op vervolgonderwijs en samenleving*
- OP2. Zicht op ontwikkeling: *De school volgt de ontwikkeling van haar leerlingen zodanig dat zij een ononderbroken ontwikkeling kunnen doorlopen*
- OP3. Didactisch handelen: *Het didactisch handelen van de leraren stelt leerlingen in staat tot leren en ontwikkelen*
- OP4. (Extra) ondersteuning: *Leerlingen die dat nodig hebben ontvangen extra aanbod, ondersteuning en begeleiding*
- OP6. Samenwerking: *De school werkt samen met relevante partners om het onderwijs voor haar leerlingen vorm te geven*
- OP8. Toetsing en afsluiting: *De toetsing en afsluiting verlopen zorgvuldig*

Kwaliteitsgebied 2: Schoolklimaat

- SK1. Veiligheid: *Schoolleiding en leraren dragen zorg voor een veilige omgeving voor de leerlingen*
- SK2. Pedagogisch klimaat: *De school heeft een ondersteunend pedagogisch klimaat*

Kwaliteitsgebied 3: Onderwijsresultaten

- OR1. Resultaten: *De school behaalt met haar leerlingen resultaten die tenminste in overeenstemming zijn met de gestelde norm*
- OR2. Sociale en maatschappelijke competenties: *De leerlingen behalen sociale en maatschappelijke competenties op het niveau dat ten minste in overeenstemming is met de gestelde doelen*
- OR3. Vervolgsucces: *De bestemming van de leerlingen na het verlaten van de school is bekend en voldoet tenminste aan de verwachtingen van de school*

Kwaliteitsgebied 4: Kwaliteitszorg en ambitie

- KA1. Kwaliteitszorg: *Het bestuur en de school hebben een stelsel van kwaliteitszorg ingericht en verbeteren op basis daarvan het onderwijs.*
- KA2. Kwaliteitscultuur: *Het bestuur en zijn scholen kennen een professionele kwaliteitscultuur en functioneren transparant en integer*
- KA3. Verantwoording en dialoog: *Het bestuur en de school leggen intern en extern toegankelijk en betrouwbaar verantwoording af over doelen en resultaten en voeren daarover actief een dialoog*

Kwaliteitsgebied 5: Financieel beheer (niet opgenomen in het kwaliteitszorgsysteem)

- FB1. Continuïteit: *Het bestuur is financieel gezond en kan op korte en langere termijn voldoen aan zijn financiële verplichtingen*
- FB2. Doelmatigheid: *Het bestuur maakt efficiënt en effectief gebruik van de onderwijsbekostiging*
- FB3. Rechtmatigheid: *Het bestuur verwerft en besteedt de onderwijsbekostiging conform wet- en regelgeving*

Binnen school zijn diverse 'meetinstrumenten' aanwezig om de kwaliteit te meten in relatie tot het waarderingskader van de onderwijsinspectie en de daarin opgenomen kwaliteitsgebieden. Kwaliteitszorg veronderstelt een focus. Daarom heeft de Delftsche Schoolvereniging ervoor gekozen alle instrumenten cyclisch op te nemen in een meerjarenplanning. Deze meerjarenplanning gaat uit van de kwaliteitsstandaarden van de inspectie en dient als basis voor de inhoud van de jaarplannen.



3. Uitwerking bestuursplan 2018-2021

Aanleiding

In dit stuk wordt aangegeven waar het bestuur vanaf 2018 op wil sturen om de onderwijskwaliteit op de DSV te waarborgen en verder te verbeteren. Dit stuk is op verzoek van de RvT opgesteld door het bestuur, na het vroegtijdig aftreden van de voorzitter.

Uitgangspunten:

Voldoen aan de Code Goed Bestuur Primair Onderwijs.

Kwaliteitsnormen inspectie

Voldoen aan overige wetgeving

Doelen middellange termijn (periode 3 jaar)

Het bestuur streeft om in 2020 dat de basiskwaliteit in het verslag van de onderwijsinspectie op alle punten met goed beoordeeld wordt. Op het bestuur rust de eindverantwoordelijkheid om de basiskwaliteit op orde te krijgen.

In de periode tot 2019 wil het bestuur stapsgewijs toewerken naar "goed" op alle onderdelen.

Het ten uitvoer brengen van de "Strategie DSV/Uilenest 2015-2020" waarin aandacht is voor modernisering van het onderwijs (meer ICT, Engels en sociale vaardigheden) met stevige focus op taal en rekenen.

Modernisering van het management van de school.

Moderniseren van de governance.

Aandachtspunten korte termijn

Om aan bovenstaande doelstelling te kunnen voldoen moet worden voldaan aan veel beleidsaspecten.

Een eerste inventarisatie heeft opgeleverd dat de volgende aspecten prioriteit hebben.

1. Onderzoek onderwijsinspectie komende periode: sturen op kwaliteitsverbetering

De onderwijsinspectie werkt aan vernieuwing van het toezicht en in dat kader is de DSV als één van de eerste scholen uitgekozen waar dit toezicht zal worden uitgevoerd.

Het bestuur streeft, in lijn met haar doelstelling, in schooljaar 2019-2020 naar een inspectie rapport waarin de basiskwaliteit op alle vijf kwaliteitsgebieden (onderwijsproces, schoolklimaat, onderwijsresultaten, kwaliteitszorg en ambitie en financieel beheer) goed is. In het eerste bezoek van de inspectie in februari 2018 tonen dat er hard gewerkt wordt aan alle onderdelen van het kwaliteitskader van de inspectie. Daarbij hoort een gedegen zelfanalyse. Deze toont dat we op veel onderwerpen startend zijn.

De directeur voert de regie op deze onderwerpen in het Schoolplan. Het schoolplan behelst een periode van 4 jaar. Het bestuur stuurt op de te halen doelen per kwaliteitsgebied. De directeur rapporteert hierover maandelijks aan het bestuur. Binnen directie en MT van de school ligt de regie op de bewaking en uitvoer.

2. Strategie



Het bestuur heeft in 2015 en 2016 een strategietraject doorlopen waarbij input is gevraagd aan alle geledingen; het team, de MR, ouderraad en middels een enquête ook aan ouders. Alle input is verwerkt in een strategische visie, het profiel voor de nieuwe directeur en een meerjarenopdracht aan de nieuw te werven directeur.

Op het gebied van onderwijsontwikkeling wil DSV-Uilenest naar een moderne invulling van kwalitatief hoogwaardig onderwijs, gericht op de vaardigheden die nodig zijn in de 21ste eeuw:

- Een stevige basis in rekenen en taal;
- Samenwerken;
- Probleemoplossend vermogen;
- Kritisch denken;
- Creativiteit;
- ICT;
- Communiceren;
- Sociale en culturele vaardigheden.

Voor de komende periode zijn de volgende belangrijke uitdagingen geïdentificeerd:

- Het implementeren van nieuw beleid zonder in te boeten op de bestaande kwaliteit, die wordt bepaald door het geven van goed onderwijs door uitstekende leerkrachten.
- Borging van die kwaliteit via integraal personeelsbeleid.
- Verder ontwikkelen van het inmiddels geïmplementeerde kwaliteitsbeleid (borgen van handelingsgericht werken, uitbouwen van de professionele leergemeenschap en toepassing van het directe instructiemodel).
- Differentiatie van het onderwijsaanbod in de klas (o.a. zorgbeleid, beleid voor hoogbegaafdheid en dyslexie, gekoppeld aan HGW).
- Vormgeven van beleid rondom meertaligheid (uitbouwen van versterkt Engels onderwijs "Early Bird" en het begeleiden van kinderen met een buitenlandse achtergrond bij het ontwikkelen van de Nederlandse taal en cultuurintegratie).
- Doorgroeien naar een volwaardig professioneel integraal kindcentrum (IKC). Dit betekent een verdere integratie van de twee organisaties en stroomlijning van het aanbod.
- Het creëren van synergie tussen onderwijs en opvang, waarbij verrijking optreedt, zonder dat kinderen die niet naar de opvang gaan op achterstand raken.

De nieuwe directeur van DSV-Uilenest krijgt de opdracht om bovenstaande beschreven uitdagingen aan te pakken vanuit een stevige eigen inhoudelijke basis. Het realiseren van de beoogde onderwijsvernieuwing zoals deze is geformuleerd is daarbij de belangrijkste prioriteit. De directeur behoudt ook wat goed is. Van de nieuwe directeur wordt verwacht dat hij of zij richting geeft aan de verdere professionalisering en positionering van het team en de deskundigheidsbevordering binnen de school.



3. Functie en opdrachten voor de directeur van DSV-Uilenest (vanaf april 2017)

Opdracht aan de directeur

- Formuleren van een visie voor de toekomst met een moderne kijk op onderwijs. Een stip op de horizon op basis waarvan een meerjaren strategie opgesteld kan worden.
- Implementeren en borgen van de gekozen meerjaren strategie.
- Verder doorgroei en professionalisering van het IKC.
- Verdere integratie van de personele organisatie DSV en het Uilenest.
- Creëren van een open en transparante organisatie en communicatiestructuur waarin verantwoordelijkheden en bevoegdheden helder zijn benoemd.
- Realiseren een gezonde bedrijfsvoering met doelstellingen voor te behalen resultaten.
- Realiseren van een hecht (management) team wat eigenaarschap uitstraalt.



4. Governance

Het bestuur van de DSV bestuurt volgens de Code Goed Bestuur Primair Basis Onderwijs.

Het bestuur streeft naar een professionele efficiënte bedrijfsvoering met compact en daadkrachtig managementteam.

Voor elke orgaan moet duidelijk zijn welke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zij heeft. Hierbij hoort een gedegen juridische – en organisatiestructuur.

In het laatste inspectierapport stelt de inspectie dat hoewel de kwaliteitszorg grotendeels op orde is, dat doelen, aanpak, planning en verantwoordelijkheden niet specifiek zijn geformuleerd. Het is niet duidelijk op basis waarvan beleidsvoornemens zijn gekozen.

Bij het verbeteren van de governance zullen onderstaande punten als eerste worden opgepakt:

Heldere afspraken met directeur

Het sturen op de onderwijskwaliteit is primair de taak van de directie van de school. Met de directeur zullen afspraken moeten worden gemaakt over de wederzijdse taken en bevoegdheden. Dit wordt vastgelegd in een management statuut. Begin 2018 zal deze in concept-versie gereed zijn om te bespreken met de geledingen.

Portefeuille HR

Personeelsbeleid heeft bij de DSV altijd tot de taken van het bestuur behoord. Het bestuur kan worden gekwalificeerd als werkgever van de leerkrachten. Dit heeft tot gevolg dat de kinderen van de bestuursleden in de klas zitten bij de werknemers. Bij gevoelige ingrepen is dit (gevoelsmatig) niet prettig. Bij de huidige benodigde professionaliseringsslag speelt dit extra. Het blijkt mede daardoor zeer moeilijk om voor deze portefeuille een competente kandidaat aan te trekken. Het bestuur huurt deze expertise in via Groenedijk, zowel administratief als adviserend. Dit is een relatief kostbare oplossing en kan niet voorkomen dat specialistische expertise op het brede werkgeverschap gemist wordt. Er wordt vanaf schooljaar 2017-2018 actief personeelsbeleid gevoerd en opgepakt door de directeur. Het ontwikkelingsgerichte HR instrument Coo7 wordt geïmplementeerd en als middel ingezet voor het integraal personeelsbeleid. Bij complexe casussen wordt er gebruik gemaakt van de expertise van Groenedijk Consultancy.

Onderwijs team

In het nieuwe schooljaar is de directeur gestart met het investeren in studiedagen voor het team, een professionalisering van de onderwijsondersteuning. Dit begint zijn vruchten af te werpen. Voor de zomer werd het schoolklimaat als slecht beoordeeld. Het bestuur heeft in de periode 2013-2016 lacunes geconstateerd in het management van de school. Het vorige bestuur heeft daartoe in het laatste jaar van de vorige directeur een meer zichtbare rol gehad. Het bestuur is sinds het aantreden van de nieuwe directeur weer op de achtergrond.



De verplichte tweejaarlijkse systematische vragenlijst over de sociale veiligheidsbeleving van leerlingen en personeel zijn in het verleden onvoldoende uitgevoerd. De directeur zal de cyclus opstarten, startend met leerlingenquêtes.

Binnen het team zal een professionele cultuur moeten ontstaan waarin collega's elkaar durven aanspreken.

Vernieuwing statuten, reglementen en wellicht structuur governance

De complexiteit in de governance draagt bij aan het ontstaan van verschillen van inzichten. Externe juridische adviseurs hebben ons erop gewezen dat onze governance structuur heel complex is en adviseren ons om hierin te vereenvoudigen.

Vernieuwing facilitair beleid

Het beleid zal op bovenstaande aspecten worden geconcentreerd, hetgeen uiteraard niet wegneemt dat andere beleidsaspecten (zoals o.a financieel beleid) op gedegen wijze worden voortgezet.

Extra aandacht zal ook moeten uitgaan naar huisvesting en ICT. Huisvesting en ICT zullen een juiste plek moeten krijgen binnen de governance.

5. Vierjaren beleidsplan

Om het bovenstaande te realiseren zal door het bestuur na overleg de nieuwe directeur een strategisch (vierjaren)-beleidsplan worden opgesteld. Dit zal vervolgens met de MR en de raad van toezicht worden besproken en vervolgens vastgesteld.

6. Voorstel korte termijnplanning

Ter voorbereiding op het starten met de uitwerking in het (vierjaren) –beleidsplan kunnen de volgende werkzaamheden vast worden opgepakt:

- Voorbereiden op startbezoek inspectie (2 februari 2018)
- Inventarisatie taken huidig managementteam;
- Management statuut directeur opstellen;



Prioriteiten bestuur 2018-2020

Actiepunten	Status	Actiehouder(s)	Prio	Waarom	Gereed
Meerjarenplan met uitwerking beleid/visie (zie hoofdstuk 3) en is tevens schoolplan.	Deel directeur gereed, hoofdstuk 3 in concept gereed, bestuursvergadering	Bestuursvergadering 18 december, vooraf input uit strategie	Hoogst	Geeft plan voor toekomst, visie, Belangrijk document voor de inspectie	Voor de ALV 6 feb 2018
Managementstatuut.	Conceptversie nog niet in bestuursvergadering, wel in concept gedeeld met directeur, noodzakelijke aanpassingen doorgesproken	Bestuursvergadering januari 2018	Hoog	Geeft kaders handelen	In maart gereed Voor ALV juni 2018
P&O cyclus directeur	Functioneringsgesprek met directeur beoordeling Q1 2018	Bestuur	Hoog	Kerntaak bestuur	In December 2017 functioneringsgesprek
Visie bepaling Uilenest	Uitwerking onderwerp uit strategie: hoe organisaties meer laten samenwerken	Bestuur met directie en stakeholders	Laag		
Schoolondersteuningsprofiel.	Bijstellen ondersteuningsplan n.a.v. nieuwe ondersteuningsprofiel, opgesteld in maart 2017	Intern begeleiders	Gemiddeld	Directeur	April 2018
MR Reglement.			Middel		



Onderwerpen voor de directeur

Schoolgids.	Ligt ter goedkeuring bij MR voor Vergadering jan 2018	Mandaat ligt bij Ragna	Hoog	Verplicht inspectie	Januari 2018
ICT-uitbesteding	Offertes aangevraagd bij 4 partijen. Op dit moment 3 offertes binnen. Op bestuursvergadering december;	Directeur-bestuur	Hoog	I.v.m. pensioen ICT-er en noodzaak kwaliteitsverbetering	Q1 2018
Voorstel uitbesteding TSO	Plan is op dit moment ingetrokken; er wordt gewerkt aan een nieuw voorstel	Directeur/locatiemanager	Hoog	Veiligheid Kinderen, compliance wet & regelgeving	Q3 2018
Veiligheidsplan (waarin alles begrepen)	Conceptplan Inventarisatie hiaten is compleet.	Directeur	Middel	Verplicht Inspectie	Q1 2018 versie 1
P&O cyclus (onderdeel van meerjarenplan)	Wordt uitgerold voor personeel	Directeur	Middel	Verplicht Inspectie	Gestart, continu
Professionele inkoop ARBO-ondersteuning	Offertes gevraagd bij meerdere partijen	Directeur	Middel	Wegens onvoldoende kwaliteit	Q2 2018
Uitvoering geven meerjarenonderhoudsplan		Bestuur-directeur	Middel	Continuïteit gebouw	Continu
Uitval leerkrachten groepen bijhouden.	Monitoring	Directeur	Laag	Zorg MR	Continu
Arbobeleid.	Opstartend	Directeur	Middel		Continu

Het uitgangspunt van het bestuur is werken vanuit goed werkgeverschap. Het bestuur heeft als primaire taak om een goede directeur aan te stellen en die aan te sturen op hoofdlijnen. Het bestuur wil vanuit de korte termijn naar meer lange termijn toewerken. Dit betekent, monitoren van processen, evalueren van de doelen en ondersteuning bieden aan de directeur waar nodig.



4. Schoolplan

Meerjarenplanning kwaliteitszorg Delftsche schoolvereniging

Kwaliteitsstandaarden	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
<p>OP1. Aanbod</p> <p>Evalueren en borgen leerstofaanbod</p> <p>Taal- en rekenrijke leeromgeving</p>	Zie jaarplan	Zie jaarplan	Zie jaarplan	Zie jaarplan
<p>OP2. Zicht op ontwikkeling</p> <p>2 x p.j. LOVS-analyse op leerling niveau</p> <p>4 x p.j. evalueren en plannen op leerling niveau</p>	<p>Analyse toetsen door leerkrachten</p> <p>Gesprek Intern begeleider en leerkracht over ontwikkeling en past onderwijsaanbod aan waar nodig</p>	<p>Analyse toetsen door leerkrachten</p> <p>Gesprek Intern begeleider en leerkracht over ontwikkeling en past onderwijsaanbod aan waar nodig</p>	<p>Analyse toetsen door leerkrachten</p> <p>Gesprek Intern begeleider en leerkracht over ontwikkeling en past onderwijsaanbod aan waar nodig</p>	<p>Analyse toetsen door leerkrachten</p> <p>Gesprek Intern begeleider en leerkracht over ontwikkeling en past onderwijsaanbod aan waar nodig</p>
<p>OP3. Didactisch handelen</p> <p>2x p.j. klassenbezoek door MT</p> <p>2x p.j. collegiale consultatie/ lesson study</p> <p>Trainingen en werkbijeenkomsten effectief lesgeven</p>	<p>Klassenbezoeken Oktober 2017: rijke leeromgeving 2^e ronde nog te bepalen n.a.v. instructional leader opleiding</p> <p>In 2^e helft schooljaar, onderwerpen zijn persoonlijk</p> <p>Studiedag 1: professionele cultuur en visie Studiedag 2: visie Studiedag 3: verstaling visie naar onderwijs, wat betekent dit voor leerkrachthandelen uitsplitsing onderbouw/bovenbouw, formatief assessment Studiedag 4: vervolg op studiedag 3</p>	<p>Klasbezoeken oktober en maart/april</p> <p>In 2^e helft schooljaar, onderwerpen zijn persoonlijk</p> <p>Nader te bepalen; in ieder geval een tweedaagse i.v.m. implementatie nieuwe SOVA-methode</p>	<p>Klasbezoeken oktober en maart/april</p> <p>2 maal per jaar, onderwerpen zijn persoonlijk</p> <p>Nader te bepalen</p>	<p>Klasbezoeken oktober en maart/april</p> <p>2 maal per jaar, onderwerpen zijn persoonlijk</p> <p>Nader te bepalen</p>



<p>OP4. (Extra) Ondersteuning</p> <p>Systematisch volgen en in kaart brengen van de ontwikkelingen van lln.</p> <p>lIn. eigen leerlijn OPP</p> <p>Interne- en externe zorgcommissie</p>	<p>Analyse Cito en methode gebonden toetsen en onderwijs aanpassen op niveau leerlingen; trendanalyse maken en delen op lkr, bouw en teamniveau; streefdoelen stellen</p> <p>In overleg met ouders opstellen, evalueren en bijstellen. Schoolniveau: vaststellen wanneer een leerling aan in aanmerking komt voor een OPP</p> <p>Opzetten en schrijven van beleid interne zorgcommissie</p>	<p>Analyse Cito en methode gebonden toetsen en onderwijs aanpassen op niveau leerlingen; trendanalyse maken en delen op lkr, bouw en teamniveau; streefdoelen bijstellen</p> <p>In overleg met ouders opstellen, evalueren en bijstellen. Schoolniveau: vaststellen wanneer een leerling aan in aanmerking komt voor een OPP</p> <p>Opzetten en schrijven van beleid externe zorgcommissie</p>	<p>Analyse Cito en methode gebonden toetsen en onderwijs aanpassen op niveau leerlingen; trendanalyse maken en delen op lkr, bouw en teamniveau; streefdoelen bijstellen</p> <p>In overleg met ouders opstellen, evalueren en bijstellen. Schoolniveau: bijstellen wanneer een leerling aan in aanmerking komt voor een OPP</p> <p>Borgen</p>	<p>Analyse Cito en methode gebonden toetsen en onderwijs aanpassen op niveau leerlingen; trendanalyse maken en delen op lkr, bouw en teamniveau; streefdoelen bijstellen</p> <p>In overleg met ouders opstellen, evalueren en bijstellen. Schoolniveau: bijstellen wanneer een leerling aan in aanmerking komt voor een OPP</p> <p>Borgen</p>
<p>OP6. Samenwerking</p> <p>Vormgeving doorgaande leerlijn</p>	<p>In samenwerking met het HCO en team DSV doorgaande lijn opzetten.</p>	<p>Vervolg in samenwerking met het HCO en team DSV doorgaande lijn opzetten en implementeren.</p>	<p>Vervolg implementatie doorgaande lijn.</p>	<p>Borgen doorgaande lijn.</p>
<p>OP8. Toetsing en afsluiting</p> <p>Afnemen centrale eindtoets gr 8</p> <p>Afnemen toetsen LOVS</p> <p>Ouders informeren over de vorderingen</p> <p>Advies geven over vervolgonderwijs</p>	<p>April 2018</p> <p>Jan/feb en juni 2018</p> <p>Cyclus kennismaking, voortgang en rapportgesprek</p> <p>Verwacht uitstroomniveau juni groep 7 Voorlopig advies nov. Groep 8 Definitief advies jan. Groep 8</p>	<p>.....2019 (nog onbekend)</p> <p>Jan/feb en juni 2019</p> <p>Cyclus kennismaking, voortgang en rapportgesprek</p> <p>Verwacht uitstroomniveau juni groep 7 Voorlopig advies nov. Groep 8 Definitief advies jan. Groep 8</p>	<p>.....2020 (nog onbekend)</p> <p>Jan/feb en juni 2020</p> <p>Cyclus kennismaking, voortgang en rapportgesprek</p> <p>Verwacht uitstroomniveau juni groep 7 Voorlopig advies nov. Groep 8 Definitief advies jan. Groep 8</p>	<p>.....2021 (nog onbekend)</p> <p>Jan/feb en juni 2021</p> <p>Cyclus kennismaking, voortgang en rapportgesprek</p> <p>Verwacht uitstroomniveau juni groep 7 Voorlopig advies nov. Groep 8 Definitief advies jan. Groep 8</p>



<p>Sk1. Veiligheid</p> <p>Veiligheidsbeleid formuleren en monitoren</p>	<p>Keuzetraject methode SOVA</p> <p>Beleid formuleren afnemen vragenlijst SCOL</p> <p>Beleid schrijven op een veilige leeromgeving</p>	<p>Implementatie methode SOVA</p> <p>Implementeren afnemen vragenlijst en vervolgstappen aan koppelen</p> <p>Implementeren beleid veilige leeromgeving</p>	<p>Bijstellen waar nodig</p> <p>Afnemen vragenlijst en vervolgstappen aan koppelen</p> <p>Bijstellen beleid en verder implementeren</p>	<p>Borgen</p> <p>Borgen</p> <p>Borgen</p>
<p>SK2. Pedagogisch klimaat</p> <p>Stimulerend en uitdagend klimaat</p>	<p>Keuze SOVA-methode</p>	<p>Implementeren SOVA-methode; regels en afspraken vastleggen</p>	<p>Bijstellen afspraken waar nodig</p>	<p>Borgen</p>
<p>OR1. Resultaten</p> <p>2x p.j. (feb/jun) LOVS-analyse op schoolniveau</p> <p>2 x p.j. (nov/apr) tussenevaluatie methode-gebonden toetsen</p> <p>Trendanalyse centrale eindtoets (2014, 2015 en 2016)</p> <p>Ambitienormen opstellen hoofdvakken</p>	<p>Norm vaststellen (minimaal landelijk gemiddelde)</p> <p>Norm vaststellen</p> <p>Trendanalyse maken en n.a.v. bespreken waar aanpassingen in het onderwijs in de bovenbouw</p> <p>-</p>	<p>Norm bijstellen waar nodig</p> <p>Norm bijstellen waar nodig</p> <p>Trendanalyse maken en n.a.v. bespreken waar aanpassingen in het onderwijs in de bovenbouw; bespreken welke effecten de onderwijskundige keuzes.</p> <p>Met team vaststellen normen</p>	<p>Norm bijstellen waar nodig</p> <p>Norm bijstellen waar nodig</p> <p>Trendanalyse maken en n.a.v. bespreken waar aanpassingen in het onderwijs in de bovenbouw; bespreken welke effecten de onderwijskundige keuzes.</p> <p>Bijstellen normen waar nodig en borgen</p>	<p>Borgen</p> <p>Borgen</p> <p>Trendanalyse maken en n.a.v. bespreken waar aanpassingen in het onderwijs in de bovenbouw; bespreken welke effecten de onderwijskundige keuzes.</p> <p>Borgen</p>
<p>OR2. Sociale en maatsch. Competenties</p> <p>Overzicht kenmerken schoolpopulatie</p> <p>Methode SEO borgen en evalueren</p> <p>2 X p.j. analyse IIn volgsysteem</p>	<p>IB maakt overzicht kenmerken schoolpopulatie</p> <p>Keuze methode</p> <p>Afspraken maken afname methode</p>	<p>Bijstellen overzicht waar nodig</p> <p>Training en implementatie methode; afspraken maken</p> <p>Beleid evalueren, bijstellen</p>	<p>Bijstellen overzicht waar nodig</p> <p>Implementatie methode; afspraken maken</p> <p>Beleid evalueren, bijstellen</p>	<p>Borgen</p> <p>Borgen</p> <p>Borgen</p>



<p>SEO</p> <p>Beleid op actief burgerschap en soc. integratie</p>	<p>SCOL en uitvoeren, beleid formuleren n.a.v. uitslag</p> <p>Schrijven burgerschapsplan</p>	<p>Implementeren beleidsplan</p>	<p>Bijstellen beleidsplan en afspraken</p>	<p>Borgen</p>
<p>OR3. Vervolgsucces</p> <p>Overzicht schoolverlaters</p> <p>Analyse volgsysteem schoolverlaters</p>	<p>Overzicht maken en publiceren</p> <p>Opvolgen of adviezen passend waren; waar nodig beleid aanpassen jaar erop.</p>	<p>Overzicht maken en publiceren</p> <p>Opvolgen of adviezen passend waren; waar nodig beleid aanpassen jaar erop.</p>	<p>Overzicht maken en publiceren</p> <p>Opvolgen of adviezen passend waren; waar nodig beleid aanpassen jaar erop.</p>	<p>Overzicht maken en publiceren</p> <p>Opvolgen of adviezen passend waren; waar nodig beleid aanpassen jaar erop.</p>
<p>KA1. Kwaliteitszorg</p> <p>Cyclisch systeem voor evaluatie van de doelen</p> <p>Tevredenheidsonderzoek stakeholders</p>	<p>P-D-C-A cyclus implementeren</p> <p>Cyclus opzetten enquêtes ouders/leerlingen/team</p> <p>Dit schooljaar leerlingen</p>	<p>P-D-C-A cyclus verder implementeren</p> <p>Enquete ouders</p>	<p>Borgen P-D-C-A</p> <p>Enquete team</p>	<p>Borgen P-D-C-A</p> <p>Enquete leerlingen</p>
<p>KA2. Kwaliteits-cultuur</p> <p>Professionele leercultuur</p> <p>Onderhouden bekwaamheidseis en personeel</p>	<p>Formuleren afspraken professionele cultuur en start implementatie</p> <p>Implementatie gesprekkencyclus</p>	<p>vervolg implementatie professionele cultuur</p> <p>vervolg implementatie gesprekken cyclus</p>	<p>bijstellen afspraken en borgen afspraken professionele cultuur</p> <p>Eerste cyclus afronden IPB</p>	<p>borgen professionele cultuur</p> <p>Borgen</p>
<p>KA3. Verantwoording en dialoog</p> <p>Regelmatig rapporteren van de doelen en onderwijskundige ontwikkelingen (jaarlijks schoolgids)</p> <p>Periodiek overleg met MR en bestuur</p>	<p>Opstellen stellen schoolgids; infomeren middels nieuwsbrief naar alle ouders en ALV Opstellen jaarplan vanuit schoolplan en twee maal per jaar bespreken met bestuur tijdens management gesprek</p> <p>Bestuur: iedere maand MR: iedere 6 weken</p>	<p>Opstellen stellen schoolgids; infomeren middels nieuwsbrief naar alle ouders en ALV Opstellen jaarplan vanuit schoolplan en twee maal per jaar bespreken met bestuur tijdens management gesprek</p> <p>Bestuur: iedere maand MR: iedere 6 weken</p>	<p>Opstellen stellen schoolgids; infomeren middels nieuwsbrief naar alle ouders en ALV Opstellen jaarplan vanuit schoolplan en twee maal per jaar bespreken met bestuur tijdens management gesprek</p> <p>Bestuur: iedere maand MR: iedere 6 weken</p>	<p>Opstellen stellen schoolgids; infomeren middels nieuwsbrief naar alle ouders en ALV Opstellen jaarplan vanuit schoolplan en twee maal per jaar bespreken met bestuur tijdens management gesprek</p> <p>Bestuur: iedere maand MR: iedere 6 weken</p>



5. Jaarplan

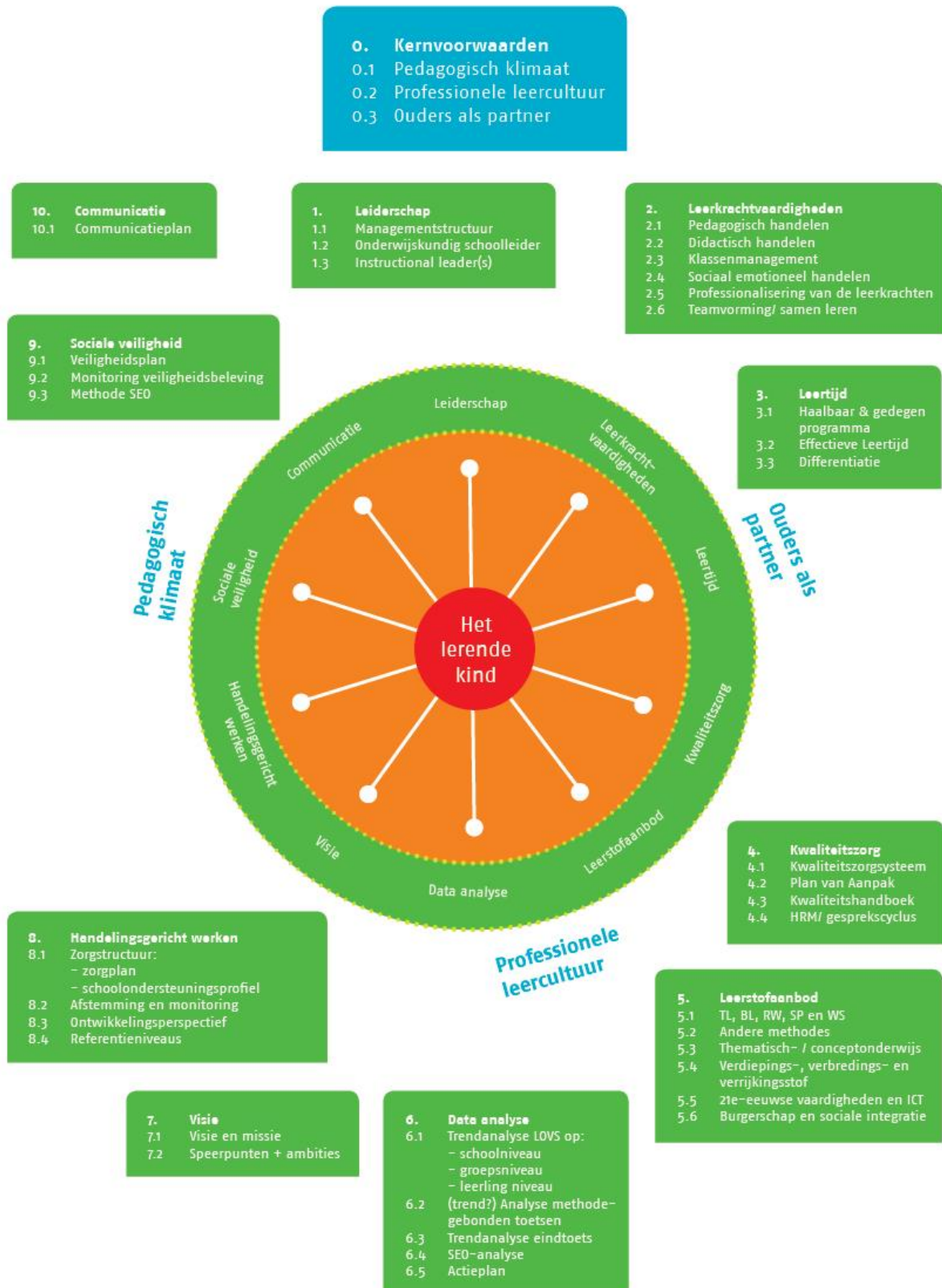
In dit hoofdstuk staat het jaarplan gebaseerd op het schoolplan.

Het jaarplan dat beschreven is, is gecombineerd met de PDCA-cyclus voor kwaliteitszorg om op deze wijze een concreet instrument te hebben dat direct hanteerbaar is in de praktijk. De jaarkalender is opgesteld volgens de "Kwaliteitscirkel opbrengstgericht werken" dat is ontwikkeld door het HCO

Op pagina 17 staat de kwaliteitscirkel afgebeeld.

Alles wat binnen de kaders staat beschreven zal in de schooljaren aan bod komen. Er worden door de school prioriteiten gesteld die de volgorde van aanpak bepalen en die een logisch vervolg geven in het plan van aanpak per schooljaar. Omdat opbrengstgericht werken in de context plaats vindt en als een systeem moet worden beschouwd, worden er vanuit de 3 kernvoorwaarden en 8 onderwerpen samenhangende actiepunten gekozen waarin de ontwikkeling van de leerlingen centraal staat voor een vakgebied. Om de relatie met het kernkader goed weer te geven, wordt er bij elk onderwerp aangegeven welke kwaliteitsaspecten worden behandeld.





Schooljaar 2017 – 2018 (uitloop naar 2019-2020)

Onderwerp + doel	Actiepunten	Planning	Wie	Organisatie	Evaluatie	Status
0. Kernvoorwaarden						
Standaarden OP2 / OP3 / SK1 / SK2 / OR2 / KA2						
0.1 Pedagogisch klimaat <i>De school heeft bewust omgevingsfactoren gecreëerd en benut die inspelen op het welbevinden van het kind waardoor het zich in meer of mindere mate kan ontwikkelen.</i>	Keuze en implementatie methode SEO	2017 -2018	Gedragscoördinator		Juni 2018	Startend
0.2 Professionele cultuur <i>Er heerst een lerende professionele cultuur waarin leren van en met elkaar centraal staat. Om dit te bewerkstelligen, is er sprake van een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de te behalen doelen.</i>	2 studiedagen professionele cultuur	Schooljaar 2017 – 2018, 6 september, 23 oktober 2017	Team en directie	HCO	Na ieder studiedag, Januari 2017 – juni 2018	Startend
0.3 Ouders als partners <i>Er is een goed contact met de ouders om hen optimaal te betrekken als partner bij het onderwijsproces.</i>	Algemene ledenvergadering Kennismakingsgesprekken Voortgangsgesprek Stimuleren inbreng ouders OPP MR meenemen in plannen Kijk! Gesprekken Entreegesprekken Adviesgesprekken	September November en maart Oktober Start september en gedurende de rest van het jaar. Januari en juni Mei Januari	Directie/bestuur Leerkrachten Leerkrachten IB Directeur Leerkrachten Leerkrachten Leerkrachten		Januari en juni evaluatie	Startend

Schoolplan Delftsche Schoolvereniging 2017-2021

Onderwerp + doel	Actiepunten	Planning	Wie	Organisatie	Evaluatie	Status
1. Leiderschap						
Standaarden - OP2 / OP3 / KA1 / KA2 / KA3						
<p>1.1 management-Structuur</p> <p><i>Er is een stevige managementstructuur waarin de taken concreet zijn verdeeld. Op deze wijze worden lijnen kort gehouden en het systeem inzichtelijk.</i></p>	<p>MT samenstellen</p> <p>Taakverdeling locatiemanager Uilennest</p> <p>PSZ: Aansturing door coördinator onderbouw om aansluiting met groep 1/ 2 te vergroten en een beleidsplan te schrijven gericht op het jonge kind</p> <p>IB-ers inzetten als instructional leaders</p> <p>Specialisten overleg</p>	<p>Juni 2018</p> <p>Augustus 2017</p> <p>Wekelijks overleg met directie</p> <p>Schooljaar 2017 – 2018</p> <p>Ieder maand</p>	<p>Directie</p> <p>Directie en locatiemanager</p> <p>Directie/coördinator onderbouw/onderbouw IB</p> <p>IB-ers en directie</p> <p>Coördinator: Engels, rekenen, taal, gedrag en ICT.</p>	HCO	<p>Januari 2018– juni 2018</p> <p>Wekelijks en Januari 2018 – juni 2018</p> <p>Januari 2018 – juni 2018</p> <p>Januari 2018-juni 2018</p>	
<p>1.2 onderwijskundig-Leiderschap</p> <p><i>Er is een duidelijk beschreven profiel van de onderwijskundig schoolleider. De schoolleider wordt gezien als motor in het onderwijskundig beleid. Daarmee wordt een opbrengstgerichte lerende cultuur gestimuleerd.</i></p>	<p>Management statuut maken school en bestuur.</p>	<p>Begin schooljaar 2017</p>	<p>Directie, bestuur</p>		<p>Januari 2018 – juni 2018</p>	<p>Startend</p>
<p>1.3.Instructional leader(s)</p> <p><i>Er is een duidelijk beschreven profiel van de rol van de intern onderwijskundig begeleider in het Bewaken en bespreken van de resultaten in relatie tot de gestelde doelen op school-, groep-, en leerling niveau en ondersteunt</i></p>	<p>Opleiden IB-ers tot instructional leaders</p> <p>Maken en bespreken van trendanalyses</p>	<p>Schooljaar 2017 – 2018</p> <p>Schooljaar 2017 – 2018</p>	<p>IB-ers en directie</p> <p>IB-ers en directie</p>	HCO	<p>Januari 2018– juni 2018</p> <p>Maart 2018 en juli 2018</p>	<p>Startend</p>



Schoolplan Delftsche Schoolvereniging 2017-2021

<i>de leerkrachten.</i>	Alle groepen 2x per jaar lesbezoek van instructional leader	Schooljaar 2017 - 2018	IB-ers			
1.4 Managementgesprekken	Format opzetten en inplannen van twee gesprekken met bestuur	Schooljaar 2017-2018	Directie en bestuur		Oktober 2017-april 2018	Startend

Onderwerp	Actiepunten	Planning	Wie	Organisatie	Evaluatie	Status
2. Leerkracht-vaardigheden						
Standaarden - OP1 / OP2 / OP3 / OP4 / OP8 / OR1 / KA1						
2.1 Pedagogisch handelen <i>Leerkrachten werken structureel aan hun pedagogisch handelen hetgeen de basis is voor het lesgeven..</i>	Keuze en implementatie methode SEO (KIVA of Leefstijl)	2017 -2018	Gedragscoördinator en team		Juni 2018	Startend
2.2. Didactisch handelen <i>Leerkrachten werken structureel aan hun didactische vaardigheden en kunnen gedifferentieerd werken. Het Directe Instructiemodel (of een ander model) kan hierbij leidend zijn. Daarnaast kunnen zij adequaat effectieve didactische strategieën toepassen om zo vorm te geven aan effectieve instructie voor alle leerlingen.</i>	Studiedagen Formatieve evaluatie	23 februari 2018	Hele team	HCO	Na iedere studiedag en juni 2018	
2.3. Klassenmanagement <i>Leerkrachten werken aan een gestructureerd klassenmanagement.</i>	Doorgaande lijn en regels en afspraken	Schooljaar 2017 - 2018	Bouwcoördinator		September 2017	Startend
2.4. Sociaal emotioneel handelen <i>Leerkrachten werken op een gestructureerde manier aan het sociaal emotioneel handelen van hun leerlingen.</i>	Keuze en implementatie methode SEO (KIVA of Leefstijl) Beleidsplan gedrag.	2017 -2018	Gedragscoördinator		Juni 2018	Startend



Schoolplan Delftsche Schoolvereniging 2017-2021

2.5. Professionalisering <i>Naast het werken aan vakmanschap op teamniveau zijn er (enkele) teamleden die een specifieke professionalisering volgen om zo meer kennis en vaardigheden in de school te halen. De school heeft een nascholingsplan.</i>	Opstellen nascholingsplan na start Coo7 Individuele verbetertrajecten van leerkrachten op verzoek of waar nodig.	Schooljaar 2017 - 2018	Directie	Coo7	Januari 2018 – juni 2018	Startend
2.6. Teamvorming/ samen leren <i>Er is sprake van een team met gezamenlijke belangen en doelen. Er heerst een goede sfeer waarin het met elkaar werken prettig verloopt.</i>	Studiedagen visieontwikkeling en professionele leergemeenschap Aandacht voor resultaat Vieren van successen	Start 6 september en 23 oktober 2017	Hele team	HCO	Na iedere studiedag en januari 2018	Startend

Onderwerp	Actiepunten	Planning	Wie	Organisatie	Evaluatie	Status
3. Leertijd						
Standaarden - OP1 / OP3 / SK2						
3.1 Haalbaar & gedegen Programma <i>Op school is bekend welke leerstof als basisleerstof wordt beschouwd voor alle leerlingen. Dit wordt vooraf met het team besproken en vastgesteld. Er is voldoende lestijd ingeroosterd om in ieder geval de basisstof te behandelen. Dit is vastgelegd in een rooster. Accent ligt op de basisvakken Taal, Lezen en Rekenen.</i>	Na afname eindtoetsen analyse opstellen: welke groepen vallen op (Moeten er aanpassingen worden gedaan in het reguliere aanbod van een groep?). Met terugwerkende kracht en oefensessie tijdens opleiding IB in jan. 2018	Jan/febr. 2018 en Juni 2018	IB			Startend



	<p>SEO-methode</p> <p>Minimaal 4 inhoudelijke bijeenkomsten onderwerpen taal en rekenen</p> <p>Afstemming weekplanningen + formulieren</p>	<p>September – januari: rekenen Januari – juni 2018: accent technisch lezen</p> <p>Schooljaar 2017 - 2018</p>	<p>Gedragscoördinator</p> <p>Coördinatoren taal en rekenen</p> <p>Bouwcoördinator</p>			<p>Startend</p> <p>Startend</p>
<p>3.2 Effectieve leertijd</p> <p><i>De leertijd die tot beschikking staat wordt door alle teamleden effectief gebruikt. Storing van de lessen wordt zoveel mogelijk voorkomen door heldere afspraken. Hiervoor zijn afspraken gemaakt die zijn vastgelegd.</i></p>	<p>Technisch lezen, leertijd vergroten</p> <p>Gebruik van instructietijd, moeten alle leerlingen meedoen.</p> <p>Afspraken m.b.t. lesonderbrekingen</p>	Schooljaar 2017 - 2018	IB, coördinatoren en directie			Startend
<p>3.3 Differentiatie in Leertijd</p> <p><i>Met kinderen die meer of minder tijd nodig hebben voor de basisstof wordt rekening gehouden om hiermee te kunnen voldoen aan de onderwijsbehoeften van leerlingen.</i></p>	<p>Studiedagen Formatieve evaluatie</p>	23 februari 2018	Hele team	HCO	Na iedere studiedag en juni 2018	Studiedagen Formatieve evaluatie

Onderwerp	Actiepunten	Planning	Wie	Organisatie	Evaluatie	Status
4. Kwaliteitszorg						
Standaarden overkoepelend						
<p>4.1 Kwaliteitszorgsysteem</p> <p><i>De school hanteert een kwaliteitszorgsysteem.</i></p>	<p>PDCA-cyclus kwaliteitszorgsysteem</p>	Schooljaar 2017 - 2018	Directie, MT, IB	HCO	Januari 2018 – juni 2018	Startend



Schoolplan Delftsche Schoolvereniging 2017-2021

<p>4.2. Plan van aanpak</p> <p><i>De school heeft een plan van aanpak waarin doelstellingen en activiteiten in een tijdsyclus beschreven staan. Onderwerpen worden gekozen op basis van eigen inzichten, kwaliteitsinstrumenten, inspectierapport, tevredenheidsonderzoeken, bestuurswensen etc.</i></p> <p><i>Het plan bevat een meerjarenplanning en een jaarplanning.</i></p> <p><i>Er wordt gewerkt in de jaarplanning met de cyclus plan-do-check-act welke helder beschreven en uitgewerkt is.</i></p>	PDCA-cyclus kwaliteitszorgsysteem	Schooljaar 2017 - 2018	Directie, MT, IB	HCO	Januari 2018 – juni 2018	Startend
<p>4.3. Kwaliteitshandboek</p> <p><i>De school heeft een kwaliteitshandboek waarin alle documenten behorend bij het kwaliteitszorgsysteem en het plan van aanpak opgenomen zijn.</i></p>	Opbrengsten worden gemeten via CITO LVS en besproken met team en beleidsdocumenten worden bijgesteld.	September 2017, maart 2018 en juli 2018	IB en team		Maart 2018 en juli 2018	Startend
<p>4.4. HRM/ gesprekscyclus</p> <p><i>De school heeft een gestructureerde manier van gespreksvoering met de leerkrachten.</i></p>	Opstellen nascholingsplan na start Coö7					Startend

Onderwerp	Actiepunten	Planning	Wie	Organisatie	Evaluatie	Status
5. Leerstofaanbod						
Standaard - OP1 / OP4						
<p>5.1 TL, BL, RW, SP en WS</p> <p><i>Er zijn streefdoelen gesteld voor deze vakgebieden en deze worden behaald d.m.v. effectief eenduidig handelen.</i></p>	<p>Taal: Taalbeleidsplan maken.</p> <p>Aanvankelijk lezen: Methodekeuze</p>	<p>September 2017</p> <p>September 2017</p>	<p>Taalcoördinator, directie</p> <p>Taalcoördinator, directie</p>		<p>Juni 2018</p> <p>Juni 2018</p>	<p>Startend</p> <p>Startend</p>



Schoolplan Delftsche Schoolvereniging 2017-2021

	Technisch lezen: methodekeuze	September 2017	Taal coördinator, directie			Startend
	Rekenen: Rekenbeleidsplan maken en WIG- implementatie vervolgen.	Oktober 2017	Rekencoördinator, directie			Startend
5.2 Andere methodes <i>De school heeft vastgesteld welke doelen bij welke methodes behaald moeten worden.</i>	Engels: methodekeuze 1- 8 Beleidsplan Lichamelijke opvoeding		Taalcoördinator Leerkrachten LO			Startend Startend
5.3. Thematisch-/ conceptonderwijs De school beschrijft in het schoolplan de relatie tussen visie/ missie en thematisch/ concept onderwijs. De nadere uitwerking van thematisch-/ conceptonderwijs staat ook beschreven.						
5.4. Verdiepings-, verbredings-en verrijkingsstof <i>Er is voldoende additioneel materiaal aanwezig om alle ln. Te voorzien in hun onderwijsbehoeften. Schoolbrede afspraken zijn vastgelegd.</i>	Inhoudelijke werkbijeenkomst leerstofaanbod.		Directie-boco-ib		Januari 2018-juni 2017	Startend
5.5. 21 ^e -eeuwse vaardigheden en ICT <i>In het schoolplan is een planmatige aanpak van 21^e-eeuwse vaardigheden en ICT beschreven. Op de werkvloer is dit zichtbaar.</i>	Nieuwe ICT-coördinator	Oktober 2017	Directie			Startend
	Opstellen beleidsplan	Oktober 2017	ICT-coördinator			Startend
	Bedrijf inhuren	Januari 2018	Directie	ITS		Startend
	21 ^e -eeuwse vaardigheden koppelen aan	Januari 2018		HCO	Na de studiedagen en in juni 2018	Startend



Schoolplan Delftsche Schoolvereniging 2017-2021

	Formatieve evaluatie					
5.6. Burgerschap en sociale integratie De school biedt in de lessen op een gestructureerde manier aandacht aan burgerschap en sociale integratie.	Beleidsplan schrijven	November 2017	Adjunct-directeur		Januari 2018-juni 2018	Startend
5.7 Rijke leeromgeving	Het stimuleren tot en het ontwikkelen van een rijke leeromgeving in ieder klaslokaal afgestemd op behoefte van de leerling. Afspraken vastleggen in een beleidsplan	November 2017	Directie-boco-ib-team	HCO	Februari 2018-juni 2018	Startend

Onderwerp	Actiepunten	Planning	Wie	Organisatie	Evaluatie	Status
6. Data-analyse						
Standaard - OP2 / OP4 / OP8 / OR1 / OR3 / KA1						
6.1 trendanalyse LOVS op: -schoolniveau -groepsniveau -leerling niveau <i>De resultaten en opbrengsten van de niet methode-gebonden toetsen worden in kaart gebracht, besproken en geanalyseerd in MT en team. Er wordt op school- en groepsniveau en leerling niveau een verbeterplan opgesteld met daarin ambitieuze doelen voor de komende periode.</i>	November: methode gebonden toetsen Februari: CITO April: methode gebonden toetsen Juni: CITO CITO: 1. Analyse toets resultaten dir en ib 2. Presentatie resultaten 3. Analyse		Team Team Team Team Directie, intern begeleiders, team	Directie, groepsleerlingbespreking Directie en intern begeleiders Intern begeleiders Directie en Intern begeleiders Directie	Tijdens bijeenkomst Tijdens bijeenkomst Tijdens bijeenkomst Tijdens bijeenkomst Zie jaarplanning	Startend Startend Startend Startend Startend



	leerling resultaten door lk. 4. Verbeterplan					
6.2. Analysemethode-gebonden toetsen <i>De resultaten en opbrengsten van de methode-gebonden toetsen worden in kaart gebracht, besproken en geanalyseerd in MT en team. De uitkomsten worden zichtbaar gemaakt.</i>	Methode gebonden toetsen: 1. leerkrachten maken analyse rekenen en taal 2. presentatie in de bouw met verbeterplan		Leerkrachten			Startend
6.3 Trendanalyse eindtoets <i>De resultaten en opbrengsten van de eindtoets groep 8 liggen op of boven het niveau dat op basis van het leerlinggewicht mag worden verwacht. Deze worden jaarlijks geanalyseerd en het onderwijs aan groep 8 wordt aangepast aan de uitkomsten van de eindtoets en de entreetoets van de groep in groep 7.</i>	Analyse schoolrapport 2017 t.o.v. 2018 Entreetoets groep 7 analyseren en meenemen in aanpak voor groep 8 Opstellen en uitvoeren verbeteractiviteiten	September 2017	IB en leerkrachten schoolverlaters			Startend
6.4. SEO-analyse <i>Een of meerdere analyse-instrumenten worden ingezet om de sociaal-emotionele ontwikkeling in kaart te brengen. Het lesprogramma wordt hierop ingericht.</i>	Oriëntatie LVS SEO	Schooljaar 2017 - 2018	Gedragscoördinator			Juni 2018
6.5. Actieplan <i>Op basis van punt 6.1. T/m 6.4. Wordt een actieplan opgesteld, uitgevoerd en geëvalueerd.</i>	Zorgkalender aanpassen.	In overleg	IB-directie		Januari 2018- juni 2018	Startend



Onderwerp + Doel	Actiepunten	Planning	Wie	Organisatie	Evaluatie	Status
7. Visie-missie						
Standaard - KA1 / KA2						
7.1 Visie en missie <i>Er is een heldere en breed gedragen visie en missie en deze wordt door alle betrokkenen uitgedragen. De missie en de visie vormen de basis voor elke keuze en ontwikkeling. De missie en visie zijn herkenbaar voor alle betrokkenen (leerkrachten, leerlingen, ouders) en sluit aan bij de visie/ missie van Bestuur.</i>	Visie- en missietraject, benoemen collectieve ambitie	Start 23 oktober	Team	HCO	Na de bijeenkomsten.	Startend
7.2 Speerpunten en acties <i>Op basis van de visie en missie, analyses van opbrengsten, het schoolplan en actuele ontwikkelingen maakt de school duidelijk welke speerpunten en acties men heeft. Dit is zichtbaar in een jaarplan of verbeterplan.</i>	Plan opstellen	Augustus 2017	Directie	HCO	December 2017	Startend
7.3 Samenvatting maken trend <i>Op basis van de Cito resultaten van de afgelopen drie jaar een trendanalyse opstellen ter informatie aan het bestuur</i>	Trendanalyse resultaten Cito op vakgebieden technisch lezen, rekenen, spelling en begrijpend lezen.	November 2017	IB	HCO	Januari 2018	Startend

Onderwerp + Doel	Actiepunten	Planning	Wie	Organisatie	Evaluatie	Status
8. Handelingsgericht werken						
Standaard - OP2 / OP3 / OP4 / OR1 / OR2 / KA1						
8.1 Zorgstructuur <i>De school heeft een: -Ondersteuningsplan. Dit plan wordt jaarlijks</i>	Herzien	Schooljaar 2018 - 2019	IB		Juni 2018	Startend



Schoolplan Delftsche Schoolvereniging 2017-2021

<i>geëvalueerd en zo nodig aangepast.</i> <i>- Schoolondersteuningsprofiel , waarin duidelijk de grenzen van de zorg staan omschreven.</i>	ondersteuningsplan Ondersteuningsprofiel	Schooljaar 2017 - 2018	IB		Juni 2018	Startend
8.2 Afstemming en monitoring <i>De school hanteert voor de hoofdvakken groepsplannen (of andere documenten) om het onderwijs af te stemmen op de onderwijsbehoeften en -niveaus van de leerlingen. Er worden concrete doelen gesteld per subgroep en indien nodig individueel. Er wordt cyclisch gewerkt. In groep 1-2 geldt dit voor de vakken taal en rekenen</i> <i>De uitvoering op elk niveau wordt regelmatig geëvalueerd. Vervolgacties worden daarop aangepast.</i>	2x p.j. opstellen groepsoverzicht en groepsplan basisvakken. 2x tussentijds evalueren en bijstellen. 2x p.j. groeps- en leerlingbesprekingen met IB	September en februari	Leerkracht en IB	IB		
8.3 Ontwikkelingsperspectief <i>Er worden OPP's opgesteld voor leerlingen met een eigen leerlijn.</i>	Instemmingsrecht ouders vanaf augustus 2017	1-8-2017	IB		Juni 2018	Startend
8.4 Referentieniveaus De methodes zijn getoetst op 1f en 1s referenties en voldoen hieraan.						
8.5 Observatie instrument Kijk! <i>Er zijn eenduidige Kijk! Afspraken gemaakt en die zijn vastgelegd in een protocol.</i>	Bespreken tijdens bouwvergadering en Kijk! Afspraken en vastleggen.	Tijdens bouwvergaderingen in november 2017 en april 2018	IB en bouwcoördinator		Juni 2018	Startend

Onderwerp + Doel	Actiepunten	Planning	Wie	Organisatie	Evaluatie	Status
9. Sociale veiligheid						
Standaard - OP2//OR2/ SK1/SK2/KA1						
9.1. Veiligheidsplan <i>De school heeft een veiligheidsplan</i>	Opstellen veiligheidsplan	Schooljaar 2017 - 2018	Adjunct		Juni 2018	Startend



Schoolplan Delftsche Schoolvereniging 2017-2021

<i>overeenkomstig de wettelijke eisen.</i>						
9.2. Monitoring veiligheidsbeleving <i>De school monitort jaarlijks de veiligheidsbeleving met een daartoe geschikt instrument, analyseert de uitkomsten, stelt een actieplan op en communiceert hierover.</i>	Aanstellen preventiemedewerker	Schooljaar 2017 - 2018	Directie		Juni 2018	Startend
9.3. Methode SEO <i>De school gebruikt schoolbreed een gecertificeerde methode SEO.</i>	Oriëntatie methode SEO	2017 -2018	Gedragscoördinator		Juni 2018	Startend

Onderwerp + Doel						
10. Communicatie						
Standaard - OP1 / OP6 / SK1						
10.1 Communicatieplan <i>De school heeft een communicatieplan waarin de gang van zaken bij interne en externe communicatie beschreven staat.</i>	Plan opstellen	Schooljaar 2019 - 2020	Directie		Juni 2020	



6. Jaarplanning

De laatste stap die wordt gezet in het kwaliteitszorgsysteem, is het concreet maken van het jaarplan. Het gevaar van een jaarplan is, dat er niet altijd naar gekeken wordt. Dat betekent in de praktijk dat soms achteraf blijkt dat e.e.a. al uitgevoerd had moeten zijn. Daarnaast biedt een goede jaarplanning veel houvast voor alle betrokkenen. Dit, omdat er per maand staat beschreven wat er gedaan moet worden maar ook omdat ervan tevoren al bekend is tijdens welke werkbijeenkomst of vergadering door het hele jaar welk onderwerp behandeld gaat worden. Dit biedt houvast in de vergaderingen en bijeenkomsten. Onderstaand jaarplan dient jaarlijks te worden aangepast aan de schoolsituatie. Hieronder vallen onder andere borgingsactiviteiten en activiteiten die indirect onder de kwaliteitsdomeinen vallen zoals trainingen en inhoudelijke werkbijeenkomsten over gebruik van methoden en dergelijke. Dit is ook de reden dat deze op dit moment niet volledig ingericht is. Er staan zoveel actiepunten in het jaarplan, dat er ook gekeken wordt wat wanneer nodig is en wat realistisch en haalbaar is.

Jaarplanning schooljaar 2017-2018

Week	Dag	AUGUSTUS	
32	Ma	14-aug.	
	Di	15-aug	Directeur start schrijven jaarplan n.a.v. kwalitatieve analyse
	Wo	16-aug	
	Do	17-aug	
	Vrij	18-aug	Startvergadering → team input leveren zorgstructuur volgens HGW
	Za-zo		
33	Ma	21-aug.	
	Di	22-aug	
	Wo	23-aug	
	Do	24-aug	
	Vrij	25-aug	
	Za-zo		
34	Ma	21-aug.	
	Di	22-aug	Zorgoverleg IB, doel bepalen hoe in te richten overleggen en waar prioritering
	Wo	23-aug	
	Do	24-aug	
	Vrij	25-aug	
	Za-zo		
35	Ma	28-aug	
	Di	29-aug	
	Wo	30-aug	
	Do	31-aug	Teamvergadering → team input jaarplan vanuit de kwalitatieve analyse

Week	Dag	SEPTEMBER	
	Vrij	01-sep	
	Za-zo		
36	Ma	04-sep	
	Di	05-sep	
	Wo	06-sep	Stuudiemiddag o.l.v. Volkert Zaal, start formuleren visie, wat zijn onze waarden?
	Do	07-sep	
	Vrij	08-sep	Groepsplannen af en aanpassen overz. Gr 1-2 t/m 8
	Za-zo		
37	Ma	11-sep	Start groepsbezoek+groepsbesprekingen
	Di	11-sep	Teamvergadering 1→ terugkoppeling input zorgstructuur 19 augustus jl. En start keuze traject SOVA-methode o.l.v. gedragspecialist
	Wo	13-sep	
	Do	14-sep	
	Vrij	15-sep	
	Za-zo		
38	Ma	18-sep	
	Di	19-sep	
	Wo	20-sep	
	Do	21-sep	inf. avond groep1-2en 3 en kennismakingsgespr. 4-8
	Vrij	22-sep	
	Za-zo		
39	Ma	25-sep	
	Di	26-sep	Kennismakingsgesprekken groep 4-8, schoolfotograaf
	Wo	27-sep	Schoolfotograaf
	Do	28-sep	Schoolfotograaf
	Vrij	29-sep	
	Za-zo		



Week	Dag	OKTOBER	
40	Ma	02-okt	
	Di	03-okt	Bouwvergadering 2
	Wo	04-okt	Kinderboekenweek
	Do	05-okt	Kinderboekenweek
	Vrij	06-okt	Kinderboekenweek
	Za-zo		
41	Ma	09-okt	Kinderboekenweek
	Di	10-okt	Kinderboekenweek
	Wo	11-okt	Kinderboekenweek
	Do	12-okt	Kinderboekenweek
	Vrij	13-okt	Kinderboekenweek
	Za-zo		
42	Ma	16-okt	Herfstvakantie
	Di	17-okt	Niet tijd en plaatsgebonden werkdag
	Wo	18-okt	
	Do	19-okt	
	Vrij	20-okt	
	Za-zo		
43	Ma	23-okt	<p>Studiedag 1 → o.l.v. Volkert Zaal invulling geven aan waarden en wat dit betekent voor het onderwijs op de DSV.</p> <p>Agenda:</p> <p>Concretiseren van de kernwaarden van de professionele cultuur en vertalen naar de volgende stap; presenteren van de concretisering; het waarom van een echte visie; visie op onderwijzen en leren op "de DSV"</p> <p>Uitwerken van de visie; presenteren van de visie; bespreken vervolgstappen</p>
	Di	24-okt	
	Wo	25-okt	
	Do	26-okt	
	Vrij	27-okt	
	Za-zo		
44	Ma	30-okt	Informatieavond groep 7+8 i.v.m. adviezen
	Di	31-okt	



Week	Dag	NOVEMBER	
44	Wo	01-nov	
	Do	02-nov	Bouwvergadering 3
	Vrij	03-nov	
	Za-zo		
45	Ma	06-nov	
	Di	07-nov	
	Wo	08-nov	
	Do	09-nov	
	Vrij	10-nov	Open podium (gr ½b,1/2f,4a,6a en 7a)
	Za-zo		
46	Ma	13-nov	
	Di	14-nov	<p>Studiedag 2</p> <p>Wederom o.l.v. Volkert Zaal zijn de volgende punten besproken en vormgegeven. De dag is voorbereidt door het MT.</p> <p>Er heeft een terugkoppeling plaatsgevonden over ons samen geformuleerde 'professionele cultuur. Kernvraag was, wat zien we morgen hiervan in de school terug? (Uitwerking wordt toegestuurd aan bestuur)</p> <p>De rest van de dag stond in het teken van het uitwerken van de visie op ontwikkeling en leren, onderwijs en didactisch handelen, pedagogisch klimaat en de rol van ouders.</p> <p>Alle informatie wordt verzameld en de gespreksleiders van die dag zullen onder leiding van Ragna hier een document (max 1 a4-tje) van maken.</p> <p>Bij alle onderdelen gingen we van de volgende uitgangspunten uit:</p> <p>Hoger doel: Waarom bestaat de DSV?</p> <p>Gewaagd doel: Waar gaan wij heen met de DSV?</p> <p>Kernkwaliteiten: Waarin blinken wij uit?</p> <p>Kernwaarden: Waar staan wij voor?</p>
	Wo	15-nov	
	Do	16-nov	
	Vrij	17-nov	
	Za-zo		
47	Ma	20-nov	
	Di	21-nov	Bouwvergadering 4
	Wo	22-nov	
	Do	23-nov	Voortgangsgesprekken groep 3 t/m 8
	Vrij	24-nov	
	Za-zo		
48	Ma	27-nov	
	Di	28-nov	Voortgangsgesprekken groep 3 t/m 8
	Wo	29-nov	
	Do	30-nov	



Week	Dag	DECEMBER	
	Vrij	01-dec	
	Za-zo		
49	Ma	04-dec	
	Di	05-dec	Sinterklaasfeest
	Wo	06-dec	
	Do	07-dec	
	Vrij	08-dec	
	Za-zo		
50	Ma	11-dec	
	Di	12-dec	
	Wo	13-dec	
	Do	14-dec	Teamvergadering 2
	Vrij	15-dec	
	Za-zo		
51	Ma	18-dec	
	Di	19-dec	
	Wo	20-dec	
	Do	21-dec	Kerstfeest 12.00 uur vrij kerstdiner
	Vrij	22-dec	
	Za-zo		
52	Ma	25-dec	Kerstvakantie
	Di	26-dec	
	Wo	27-dec	
	Do	28-dec	
	Vrij	29-dec	Niet tijd en plaatsgebonden werkdag
	Za-zo		



Schoolplan Delftsche Schoolvereniging 2017-2021

Week	Dag	JANUARI	
1	Ma	01-jan	Kerstvakantie
	Di	02-jan	
	Wo	03-jan	
	Do	04-jan	
	Vrij	05-jan	
	Za-zo		
2	Ma	08-jan	
	Di	09-jan	Nieuwjaarsreceptie
	Wo	10-jan	
	Do	11-jan	Adviezen groepen 8 opsturen
	Vrij	12-jan	
	Za-zo		
3	Ma	15-jan	
	Di	16-jan	
	Wo	17-jan	
	Do	18-jan	Bouwvergadering 5
	Vrij	19-jan	
	Za-zo		
4	Ma	22-jan	
	Di	23-jan	Extra oudergesprekken groepen 8 i.v.m. schooladvies
	Wo	24-jan	
	Do	25-jan	
	Vrij	26-jan	
	Za-zo		
5	Ma	29-jan	
	Di	30-jan	
	Wo	31-jan	Adviesgesprekken met leerlingen groep 8



Schoolplan Delftsche Schoolvereniging 2017-2021

Week	Dag	FEBRUARI	
	Do	01-feb	adviesgesprek met lln gr 8/ ontwikkelingsgespr. Gr 1-2
	Vrij	02-feb	Open podium (gr. 1/2a,1/2e,3b,5a en 6b)
	Za-zo		
6	Ma	05-feb	
	Di	06-feb	Ontwikkelingsgesprekken groep 1-2
	Wo	07-feb	
	Do	08-feb	
	Vrij	09-feb	
	Za-zo		
7	Ma	12-feb	
	Di	13-feb	Teamvergadering 3
	Wo	14-feb	
	Do	15-feb	
	Vrij	16-feb	
	Za-zo		
8	Ma	19-feb	
	Di	20-feb	
	Wo	21-feb	
	Do	22-feb	
	Vrij	23-feb	Studiedag 3
	Za-zo		
9	Ma	26-feb	Voorjaarsvakantie
	Di	27-feb	Niet tijd en plaatsgebonden werkdag
	Wo	28-feb	



Week	Dag	MAART	
	Do	01-mrt	Voorjaarsvakantie
	Vrij	02-mrt	
	Za-zo		
10	Ma	05-mrt	
	Di	06-mrt	
	Wo	07-mrt	
	Do	08-mrt	
	Vrij	09-mrt	Rapport mee groepen 3 t/m 8
	Za-zo		
11	Ma	12-mrt	
	Di	13-mrt	Bouwvergadering 6
	Wo	14-mrt	
	Do	15-mrt	Rapportgesprek gr 3 -7
	Vrij	16-mrt	
	Za-zo		
12	Ma	19-mrt	
	Di	20-mrt	Rapportgesprek gr 3 -7
	Wo	21-mrt	
	Do	22-mrt	
	Vrij	23-mrt	Aanpassen groepsplannen+ groepsoverzichten
	Za-zo		
13	Ma	26-mrt	Start groepsbezoek+groepsbesprekingen
	Di	27-mrt	
	Wo	28-mrt	
	Do	29-mrt	Bouwvergadering 7
	Vrij	30-mrt	Goede Vrijdag



Schoolplan Delftsche Schoolvereniging 2017-2021

Week	Dag	APRIL	
	Za-zo		
14	Ma	02-apr	Tweede Paasdag
	Di	03-apr	
	Wo	04-apr	
	Do	05-apr	
	Vrij	06-apr	
	Za-zo		
15	Ma	09-apr	Start entreetoets groep 7
	Di	10-apr	Bouwwergadering 8
	Wo	11-apr	
	Do	12-apr	
	Vrij	13-apr	
	Za-zo		
16	Ma	16-apr	
	Di	17-apr	Centrale Eindtoets groep 8
	Wo	18-apr	Centrale Eindtoets groep 8
	Do	19-apr	Centrale Eindtoets groep 8
	Vrij	20-apr	
	Za-zo		
17	Ma	23-apr	
	Di	24-apr	
	Wo	25-apr	Koningsspelen
	Do	26-apr	Studiedag 4
	Vrij	27-apr	Koningsdag
	Za-zo		
18	Ma	30-apr	Meivakantie



Week	Dag	MEI	
18	Di	01-mei	Meivakantie
	Wo	02-mei	
	Do	03-mei	
	Vrij	04-mei	
	Za-zo		
19	Ma	07-mei	Niet tijd en plaatsgebonden werkdag
	Di	08-mei	
	Wo	09-mei	
	Do	10-mei	
	Vrij	11-mei	
	Za-zo		
20	Ma	14-mei	Start project
	Di	15-mei	
	Wo	16-mei	
	Do	17-mei	Bouwwergadering 9
	Vrij	18-mei	
	Za-zo		
21	Ma	21-mei	2de Pinksterdag
	Di	22-mei	
	Wo	23-mei	Open dag project
	Do	24-mei	
	Vrij	25-mei	
	Za-zo		
22	Ma	28-mei	
	Di	29-mei	
	Wo	30-mei	
	Do	31-mei	Teamvergadering 4



Schoolplan Delftsche Schoolvereniging 2017-2021

Week	Dag	JUNI	
	Vrij	01-jun	
	Za-zo		
23	Ma	04-jun	
	Di	05-jun	
	Wo	06-jun	
	Do	07-jun	
	Vrij	08-jun	Open podium (gr. 1/2d,3a,4b,5b en 7b)
	Za-zo		
24	Ma	11-jun	
	Di	12-jun	Bouwvergadering 10
	Wo	13-jun	
	Do	14-jun	Ontwikkelingsgesprekken gr 1-2
	Vrij	15-jun	
	Za-zo		
25	Ma	18-jun	
	Di	19-jun	Ontwikkelingsgesprekken gr 1-2
	Wo	20-jun	
	Do	21-jun	
	Vrij	22-jun	
	Za-zo		
26	Ma	25-jun	
	Di	26-jun	Teamvergadering 5
	Wo	27-jun	
	Do	28-jun	
	Vrij	29-jun	



Week	Dag	JULI	
	Za-zo		
27	Ma	02-jul	
	Di	03-jul	Musical gr 8
	Wo	04-jul	Groepsoverzichten af voor overdracht gr 3 t/m 7
	Do	05-jul	Musical gr 8
	Vrij	06-jul	Rapport mee gr 2-8
	Za-zo		
28	Ma	09-jul	Eindejaar bijeenkomst
	Di	10-jul	Disco gr 8
	Wo	11-jul	
	Do	12-jul	
	Vrij	13-jul	12.00 uur vrij
	Za-zo		
	Ma	16-jul	Start zomervakantie



7. Jaarplan overige zaken

Personeel	Actiepunten	Planning	Wie	Organisatie	Evaluatie
Implementeren C007 op alle onderdelen (taakbeleid, gesprekkencyclus enz.)	Inrichting afronden en afspraken vaststellen	Schooljaar 2017-2018	Directeur		Jan 2018 Juni 2018
Functiehuis schrijven	Iedere functie binnen de DSV beschrijven en vastleggen in het functiehuis.	Periode nov.2017- feb. 2018	Directeur		Juni 2018
Beleid gesprekkencyclus opstellen	Vaststellen beleid start bekwaam, basisbekwaam en vakbekwaam	Jan 2018- april 2018	Directeur		September 2018
Arbobeleid opstellen	Preventie medewerker aanstellen Arbobeleid schrijven	Oktober 2017- februari 2018	Dennis Janssen		Juni 2018

Financiën	Actiepunten	Planning	Wie	Organisatie	Evaluatie
Begroting 2018 opstellen	In samenwerking met firma Groenendijk meerjarenbegroting en jaarbegroting opstellen	Oktober – november 2017	Directeur	Firma Groenendijk	2019
Formatieplan schrijven	n.a.v. begroting	Jan-feb. 2018	Directeur		2019



	formatieplan schrijven gericht op inzet personeel 2 ^e deel 2018 en 1 ^e deel 2019				
Strategisch beleidsplan schrijven inzet personeel bijv. periode 2019-2029	Schrijven beleid inzet personeel DSV gericht op toekomst	Start oktober 2018	Directeur		n.t.b.

Huisvesting	Actiepunten	Planning	Wie	Organisatie	Evaluatie
Schilderwerk binnenzijde school	Keuze bedrijf en planning maken interne schilderwerkzaamheden	Oktober 2017	Bestuursleden huisvesting en financiën		jan. 2018
ICT beheer	Plan van aanpak en programma van eisen maken betreffende uitbesteden ICT hardware en beheer	Sept-okt. 2017	Directeur en Bestuursleden huisvesting en financiën		dec. 2018
Vervangen vloeren	Overzicht/planning uitvoeren vervangen vloeren	sept. 2017	Bestuurslid huisvesting		Juni 2018
Dak	Bepalen of/wanneer/ Hoe het dak vervangen of onderhouden	nov. 2017	Bestuur		



	moet worden				
Klein onderhoud	Werkzaamheid en in de school nodig voor dagelijks goed functioneren	Gehele jaar door	Directeur en onderhoud sbedrijf		Maart 2018



8. Evaluatie

Een belangrijke stap in de PDCA-cyclus is de check-fase. Deze wordt nog weleens onderschat en/of overgeslagen, terwijl deze fase antwoordt geeft op vragen als: "Doen we de goede dingen" en "Doen we de goede dingen goed"? Om de evaluatie goed te laten plaatsvinden, is het van belang om vooraf al te bepalen wanneer de evaluatie plaatsvindt en op welke onderdelen er geëvalueerd gaat worden. Met andere woorden, welke vragen stel ik op welk moment.

In het onderwijs zijn er verschillende mogelijkheden om te bepalen wat de waarde is van onderwijs en leerprocessen. Een aantal van deze mogelijkheden zijn: observeren, het afnemen van tests, het voeren van gesprekken, en dergelijke. Evaluatie kan gericht zijn op de prestaties van de leerlingen, de leraren of het onderwijs in het algemeen.



Bijlage 1- Prioriteiten vanuit het team

(Bijeenkomst 31-8-2017 en schriftelijke reacties)
n.a.v. de 'Kwalitatieve analyse juni 2017'
t.b.v. het schoolplan

Kwaliteitsgebied	Standaard	Toelichting
1. Onderwijsproces	OP1.Aanbod	Aanbod meer gericht op de samenleving van nu. Inzetten op 21st century skills, met behulp van ICT (tablets) Meer thematisch werken en afspraken maken zoals beschreven op blz. 19: <i>Maak afspraken over een doorgaande robuuste lijn waarin samenwerken, onderzoeks- en presentatievaardigheden in de zaakvakken of in thema's zijn opgenomen</i> (bovenbouw).
	OP3. Didactisch handelen	Een doorgaande lijn op didactisch gebied
		Optimaliseren van het beleid HGW/OGW (kennis en vaardigheden), met duidelijke afspraken, ook over de groepsplannen /-overzichten
		Eenduidige manier van werken (GIP, verlengde instructie, looprondes, visualiseren regels en afspraken etc.)
OP4. (Extra) ondersteuning	Leerkrachten scholen in het lesgeven op drie niveaus, waarbij het 'gemiddelde' kind evenveel aandacht krijgt als de beter en zwakker presterende leerlingen	
	De specialisten, waaronder die voor taal en rekenen schrijven beleid en houden hun kennis up-to-date en delen dit met het team	
	Verrijkingmogelijkheden in de klas vergroten. Beleid ontwikkelen voor (hoog)begaafde leerlingen. Een doorgaande lijn voor compacten en verrijken en extra aanbod. Blijven evalueren met de leerling bij een onvoldoende of mindere methodegebonden of CITO toetsen. Nu wordt daar niets mee gedaan, toch al geen recht meer heeft op RT. Dat lijkt geen juist criterium. Ook bij kinderen met hoge CITO scores bekijken waarom een kind niet slaagt. IB-ers opleiden voor hun rol binnen passend onderwijs, in eerste instantie gericht op vertaling vanuit Citoresultaten naar onderwijs	
2. Schoolklimaat	SK1.Veiligheid	Meer autonomie voor leerling en 'leerkracht' waarbij <u>veiligheid</u> belangrijk is. Ongedwongen bijeenkomsten van het team, kennismaking en verbetering van de sfeer. Een gestuurde groepsactiviteit (door een externe partij) Beleid ontwikkelen t.a.v. de veiligheid en sociale ontwikkeling, voor zowel de leerling als de leerkracht. School flink opruimen en afspraken met BSO over opruimen en gebruik van ruimtes
	SK2.Pedagogisch klimaat	Meer autonomie voor leerling en 'leerkracht' waarbij veiligheid belangrijk is.
3. Onderwijsresultaten	OR1.Resultaten	Het met elkaar delen en bespreken van de resultaten van Cito en het gesprek voeren over wat die resultaten voor ons onderwijs betekenen
	OR2.Sociale en maatschappelijke competenties	(geen toelichting)
4. Kwaliteitszorg en ambitie	KA1. Kwaliteitszorg	Visieontwikkeling op schoolniveau Voor de kleuterbouw een vertaling van KIJK! naar de praktijk,



		<p>zie blz. 17 punt 3:</p> <p><i>Een gemeenschappelijke visie op spelend leren van het jonge kind en de condities die daarvoor nodig zijn.</i></p> <p>Met elkaar in gesprek over de visie op waarden en normen van onszelf, van de ouders en de leerlingen.</p> <p>De teamregels met elkaar bespreken en visueel maken. Enerzijds omdat we veel nieuwe teamleden hebben, anderzijds om de neuzen allemaal dezelfde kant op te laten wijzen en omdat dit veiligheid biedt.</p> <p>Breng ieder zijn functie duidelijk in beeld, welke taken horen bij wie en waar kan men dan aankloppen. (IB, RT, directie etc.)</p>
	KA2. Kwaliteitscultuur	<p>Leren van elkaars kwaliteiten</p> <p>Mensen enthousiasmeren om zichzelf verder te ontwikkelen. Leren van alle extra expertise die al binnenshuis is, maar ook van elkaar als professionals in het lesgeven.</p> <p>Duidelijkheid in verdeling FTE qua rollen</p>
	KA3. Verantwoording en dialoog	<p>Directie: als team moet je weten wie de Directie is. Bij wie moet je zijn voor wat. En tevens moet de directie zichtbaar zijn in hun handelen. Welke lijnen zet de Directie uit naar bestuur, ouders, team enz. Zodat veranderingen transparant en merkbaar zijn.</p>



Bijlage 2 – Themamiddag over strategie & profiel nieuwe directeur

Vertegenwoordiging van MR, OR DSV en Uilenest

Zondag 3 maart

Introductieronde

Bestuur: Daan van Eijk, Dave Muller, Roelof Muller, Barbra Kemp, Carina de Walle, Zohra van der Steen

MR DSV: Marijke Yperlaan, Diederik Luiting Maaten, Anne-Marie Clarijs,

OR DSV: Marc Vlek, Maryam Shirazi

OC Uilenest: Erwin Witteman, Ton Keijzer, Romana Hrnčirik

Slide 1 uit de strategie – onderwijsontwikkeling

Marijke complimenteert het bestuur met de wijze waarop dit proces is opgepakt. Straks ligt er een mooi plan met stip op de horizon. De weg er naar toe zal voor een belangrijk deel geleid worden door de nieuwe directeur.

- Er is behoefte aan toelichting over wat er bedoeld wordt met 21st century skills. Is dat hetzelfde als modern onderwijs? In de missie van de school staat nu 21st century skills. Dat werd bij de leerkrachten geïnterpreteerd als ICT vaardigheden. Het bestuur heeft het zo niet bedoeld: het is een mix aan vaardigheden. Dit zal nog aangepast worden zodat de bedoeling duidelijk wordt.
- Het traditionele lesgeven blijft bij de school passen. Per vak moet je nadenken over de vorm, soms klassikaal en soms meer onderzoekend. Dat hangt af van het leerdoel.
- Onderwijsontwikkeling: de keuze voor een nieuwe methode wordt door een klein groepje voorbereid, er is wel een brede vertegenwoordiging vanuit de school bij de besluitvorming. Er zijn reken- en taalspecialisten die daarop worden ingezet. Voor andere vakken wordt vaak advies ingeschakeld van Heutink. Het tijdspad en de eindverantwoordelijkheid zijn nog niet zo duidelijk belegd. Dat kan ontwikkeld worden.
- De aanwezige personeelsdelegatie uit de MR deelt de analyse dat er weinig ruimte is voor ontwikkeling van docenten. Daar zou juist meer geld in geïnvesteerd moeten worden. Er is nu per werknemer maar voor 1 dagdeel trainingsruimte per jaar. Bv: er is behoefte aan een specialist meerbegaafdheid. Dit is een intensieve opleiding. Werknemers ervaren onvoldoende ondersteuning om het op te pakken.

Slide 2

- Positief: talentontwikkeling.
- Discussie over rolverdeling. Wat betekent het als de leerkracht is eindverantwoordelijke is? De IB'er helpt, maar de leerkracht voert de regie. Ook ouders spelen een belangrijke rol.
- Kwaliteitszorg is nu nog ad hoc. Terwijl de school met WMKPO (Kees Bos vragenlijsten) mooie tools beschikbaar heeft voor kwaliteitszorg, worden deze nog in beperkte mate toegepast en zeker niet structureel. Allerlei analyses zijn mogelijk. Het is een cyclisch instrument. Er is wel een visie over het gebruik van methode, maar de school komt nu niet toe aan het gebruiken bv door het maken van profielen. Het helpt bij het maken van keuzes, het stellen van prioriteiten. Dit middel werkt op basis van zelfevaluatie van de docent.
- Groepsplan: 4 x per jaar bijsturen met het leerstofaanbod. Dat maakt de docent voor de eigen groep. Nu wordt het nog niet gedeeld met de parallelklas. Het handelingsgericht werken, het helpt om vooruit te kijken en dan pas over te gaan tot handelen. De groepsplannen moeten geborgd worden. Wie toetst de groepsplannen? Dat doen



de IB'ers. Die doen klassenobservatie (met hulp van een kijkwijzer). De directie zou zich hier ook actiever mee kunnen bemoeien omdat het ook raakt aan de ontwikkeling van de leerkracht.

Vraag van het bestuur is of een groepsplan een keer gedeeld kan worden met het bestuur. Marijke geeft aan dat het kan. Zeker als het in de toekomst een belangrijk onderdeel worden van een kwaliteitsplan. Eigenlijk zou je dit moeten delen met ouders. Dan kun je ouders ook veel actiever betrekken bij het onderwijs. De aanwezige ouders zijn hier enthousiast over.

Er leeft al langer een plan om aan het begin van het jaar een kennismakingsgesprek te voeren tussen docent en ouder: 'wat zijn de talenten van je kind, hoe kunnen we samen optrekken'. Alle aanwezigen vinden dat een uitstekend plan.

Door de structuur van parallelgroepen heb je veel mogelijkheid voor evaluatie en kennisdeling. Je zou samen lessen kunnen maken, ook uitvoeren en evalueren. Zouden de leerkrachten het willen doorbreken om meer tussen klas A en B samen op te trekken? Als er een duidelijk doel is en het is goed georganiseerd, dan is de wil er zeker.

De (persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) cyclus wordt niet volledig uitgevoerd. Zeker voor de directie is de PoP instrumenteel voor het borgen van de kwaliteit van het docentencorps.

Vanuit de ouders is er behoefte aan meer integratie tussen de peuterspeelzaal en de school. Juist gecombineerd kun je meerwaarde bieden. Ook betere overdracht van informatie tussen de BSO en de leerkracht vinden alle aanwezigen van belang.

Slide 4 Toetsen

Goed verwachtingsmanagement helpt: gegeven de huidige ontwikkeling, wat is de verwachting. Naast cognitieve talenten ook creativiteit of andere vlakken waarderen.

Extra slides – Tony Bosma (input Erwin)

Over 21st century skills, alle inzichten die daarop staan zijn allemaal waar. Je hebt kennis nodig om betekenis te kunnen geven aan datgene wat je vindt. Waar ligt de balans tussen kennis en vaardigheden? Dat blijft lastig. Hoe ver kijk je vooruit in het leven van een kind en moet je als basisschool al voorzien in datgene wat daar genoemd wordt?

Deel 2 – profiel van een nieuwe directeur

Communicatief: Goed begrijpen dat je in een actieve vereniging hebt waarbij de ouders het bestuur vormen. Dit betekent dat communicatie met ouders en leerkrachten heel belangrijk is. Het gevoel voor verhoudingen is heel belangrijk. (Organisatiesensitiviteit)

Strategisch denker: Iemand die onderscheid maakt in dat wat goed is en behouden moet blijven en wat nodig is voor de toekomst. Iemand die vanuit een strategische visie kan werken, goed kan delegeren, het structureel kan werken aan verbeteringen.

Analytisch: wil voortgang op belangrijke onderwerpen kunnen volgen en meten. Kan resultaten interpreteren en op basis daarvan handelen, bijvoorbeeld op vlak van kwaliteitszorg.



Verandermanager: gericht op verbeteringen. Een persoon die beleid kan ontwikkelen o.b.v. strategische keuzes met het team. Geloofd in geleidelijke veranderingen die gedragen worden door de organisatie en ouder(vertegenwoordiging). Geen revolutie maar evolutie.

Reflectief; heeft zelfreflectie. Kan eigen talenten en verbeterpunten goed inschatten, staat open voor feedback. Zoekt sterke personen om zich heen die aanvullende competenties hebben.

Delegeren: Is in staat om de strategie goed te vertalen naar beleid en met het team prioriteiten per jaar af te spreken en vervolgens te delegeren, en waar nodig bij te sturen.

Coachend leiderschap: herkent en helpt medewerkers bij het ontwikkelen van talenten en het stimuleren in hun persoonlijke ontwikkeling. Geeft het vertrouwen, en feedback en stuurt bij waar nodig. Is gericht op het wegnemen van belemmeringen.

Externe oriëntatie: heeft oog voor de trends in de toekomst en is ook kritisch naar trends wat wel en niet want niet met alle winden meewaaien.

Aandachtspunten/overwegingen:

- Meer aandacht voor techniek. De techniekweek was een succes en smaakt naar meer;
- Bestuur moet ook in de toekomst blijvend de rol waarmaken in het uitzetten van de beleidslijnen en het aansturen van de directeur. De directeur moet ook verantwoording afleggen aan het bestuur. Op dit moment is dat proces nog onvoldoende ingericht. Dit is een ontwikkelpunt.
- Vorm van het MT: Nieuw perspectief op het MT. Is een directeur met adjunct nog passend bij de huidige uitdagingen of moet je naar een breder MT waarbij de portefeuilles verdeeld over een groter team, omdat het nu eenmaal te veel verschillende expertises en competenties van mensen vraagt.
- Moet iemand uit het onderwijs komen? Het is wel fijn maar het hoeft niet. De onderwijsontwikkeling kan ook aan een specialist gedelegeerd worden. Het hebben van ervaring met het onderwijs heeft wel toegevoegde waarde. De directeur moet goed begrijpen wat de school is, en het ritme van de school en de cultuur. En nog belangrijker, begrijpen hoe een schoolvereniging werkt.
- Hoe groot is de vijver? Het is een moeilijke vijver om uit te vissen. Het zal niet makkelijk zijn om een persoon te vinden. Al hebben we als school wel een aantrekkelijke propositie.
- Voor hoe lang werf je een directeur? De horizon is bij voorkeur ten minste 4 jaar tot zo'n 8 jaar. Het is belangrijk om wel continuïteit te hebben. Een talentvolle directeur zal na zo'n 6 -8 jaar ook behoefte hebben aan een nieuwe uitdaging. Dat is ook prima.

Vervolg van het proces:

- Het bestuur zal het profielschets opstellen
- Delen met deze groep op zondag 3 april om 14 uur – 15.30 uur, zo mogelijk eerder schriftelijk aanbieden
- 7 april is de volgende MR vergadering met de leerkrachten en dan met de ouders.
- Zoeken naar een wervings- & selectiebureau om het bestuur hierin te ondersteunen.



Bijlage 3 - Analyse

Gebruikte modellen en theorieën

Om een beeld te krijgen van de omgevingsfactoren die van invloed zijn op de Delftsche Schoolvereniging is gebruik gemaakt van het DESTEP model van Kor, Weggeman, & Wijnen (2008). Met dit model wordt de omgeving in kaart gebracht aan de hand van de volgende factoren:

· Demografisch · Ecologisch · Sociaal-maatschappelijk · Technologisch · Economisch · Politiek

Daarnaast is voor de interne analyse gebruik gemaakt van het diagnosemodel van Ulrich (1997). Dit model gaat uit van een aantal stappen om te komen tot een prioritering van de gevonden problematiek bij een organisatie, in dit geval bij de Delftsche Schoolvereniging. De volgende stappen worden in bijlage V uitgewerkt:

Stap 1: definieer een organisatiearchitectuur

Stap 2: maak een assessmentproces

Stap 3: Zorg voor leiderschap om zaken te verbeteren

Stap 4: leg prioriteiten vast

Uiteindelijk is met behulp van het SWOT-model (Strength-Weakness-Opportunities-Threats- model) een samenvatting gemaakt van het DESTEP- model en de Ulrich-architectuur.

Externe analyse DESTEP

Het analysemodel DESTEP wordt gebruikt, omdat het alle aspecten waar een organisatie als de Delftsche schoolvereniging mee te maken heeft van buitenaf goed kan belichten. Het werkt overzichtelijk en zorgt ervoor dat alle facetten die te maken hebben met de organisatie goed bekeken en beschreven kunnen worden.

Demografische factoren

De Delftsche schoolvereniging (DSV) ligt aan de rand van het centrum van Delft. De ligging van de school is gunstig, aan een prachtig park, met veelal oude grote huizen in de omgeving. De scholen in het centrum van Delft kennen net als de DSV, lange wachtlijsten. Dit maakt het voor kinderen uit de buurt lastig om naar een school te kunnen gaan in hun eigen woonwijk. De DSV wordt naast kinderen uit de wijk, ook door kinderen uit omliggende gemeenten, zoals Rijswijk, Den Haag en Delfgauw bezocht. De DSV heeft een naamsbekendheid en de kinderen van oud-leerlingen komen vervolgens ook weer naar de DSV.

Ondanks de wachtlijsten is er ook zorg; kinderen die vertrekken in de bovenbouw laten gaten achter die niet makkelijk op te vullen zijn. Dit komt mede door de wachtlijsten waardoor ouders kiezen voor een andere school en dan niet meer willen verkassen met hun kind naar de DSV.

Economische factoren

De DSV kan door de ligging van de scholen geen aanspraak maken op extra gelden i.v.m. het opleidingsniveau van ouders en door de beperkte subsidiestromen die beschikbaar worden gesteld vanuit de gemeente Delft.

Er is een vrijwillige ouderbijdrage die hoger ligt dan de reguliere ouderbijdrage op andere scholen. Ouders kiezen bewust voor dit concept en kunnen dit ook bekostigen.

Sociaal-culturele factoren

De DSV staat voor bijzonder algemeen onderwijs. De school staat aan de rand van Delft, met oude herenhuizen, maar ook sociale huurwoningvoorzieningen. Het opleidingsniveau van de ouders is hoog. De ouderbetrokkenheid is groot; ouders denken graag mee in de ontwikkeling van hun kind. Ook spelen zij een actieve rol in diverse vrijwillige taken, zoals het ouderraad, de bibliotheek enz.



Technologische factoren

Een zorg die hier ligt is vooral een interne factor. Het netwerk om goed onderwijs te verzorgen is aanwezig; scholing om ICT middelen goed en adequaat in te kunnen zetten is noodzakelijk. Er wordt gewerkt met gedateerd materiaal en er is nog geen onderwijskundige visie beschreven. Daarnaast moet onderzocht worden welke partij de devices kan gaan ondersteunen en onderhouden.

Ecologische factoren

Voor het onderwijs zijn dit niet echt factoren die een rol spelen. Deze factor kan wel een rol spelen als het gaat om bijvoorbeeld de klimaatomstandigheden waarbinnen het onderwijs gegeven moet worden. Zo wordt er onderzocht welke mogelijkheden er zijn om een 'groene' school te worden, om op deze manier het oude pand zowel in de winter als in de zomer goed te bedienen qua temperatuur. Er is een groen schoolplein, dat ieder kwartaal onderhouden wordt door een extern bedrijf.

Politieke factoren

Het onderwijs in Delft is sterk afhankelijk van de wethouder die de post onderwijs heeft. En dit is uiteraard weer afhankelijk van de plannen van het kabinet. Het nieuwe regeerakkoord moet dit gaan uitwijzen.

De afgelopen jaren is er veel bezuinigd op het onderwijsbudget. Leerkrachten en directeuren hebben jaren op de 0-lijn gezeten, terwijl er vanuit de politiek steeds meer een beroep werd gedaan op de scholen, bijvoorbeeld rondom pestbeleid en meldingen rondom huiselijk geweld en kindermishandeling. Het kabinet geeft aan te investeren in het aantrekken van nieuwe leerkrachten in het onderwijs, juist omdat er een dreigend tekort is vanaf 2015 zoals o.a. in de Haagse onderwijs nota 'Haags talent erkend' (Gemeente Den Haag, 2010). De bekostiging hiervoor is onzeker. Aan de ene kant staat er in de rijksbegroting dat (Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, 2013) de bekostiging van de prestatie box oploopt van 135 mln. in 2012 naar 157 mln. in 2015. Aan de andere kant is er vanaf 2016 is er geen geld opgenomen voor dit onderwerp, omdat het onderdeel uit maakt van het regeerakkoord van de regering Rutte II (2012). In het nieuwe regeerakkoord (2017) wordt toegewerkt naar structureel een bedrag van 450 mln. voor werkdrukverlaging. Dit is echter pas in het laatste jaar van de regeerperiode. In 2018 wordt er gestart met een bedrag van 10 mln.

Interne analyse

Aan de hand van 'de Ulrich-architectuur' is er een interne analyse gemaakt van de DSV. Er is gekozen voor dit model, omdat het de organisatie stapsgewijs in beeld brengt, oog heeft voor het heden, welke vorm van leiderschap er nodig is om te kunnen veranderen en hoe je uiteindelijk prioriteiten stelt om van 'ist' in 'sol' te komen.

Organisatie architectuur

Er is een gemeenschappelijke visie, maar deze is niet gemeenschappelijk is opgesteld en kan je zo op de visie van andere scholen als sjabloon neerleggen. De visie is niet concreet en niet specifiek gericht op het onderwijs of de organisatie. Binnen de organisatie van de DSV zijn er diversen competenties aanwezig op diverse niveaus. De bestuurslaag is de enige laag, waar voor de baan ongeschoolde mensen aan het werk zijn, dit zijn vrijwilligers. Zij hebben tevens de rol van ouder binnen de school. Voor alle andere lagen zijn geschoolde mensen aanwezig. Er zijn geen duidelijke afspraken rondom beleid binnen de DSV; Er zijn onduidelijke rapporteringslijnen van de medewerkers naar directeur en van de directeur naar het bestuur; er zijn onduidelijkheden wanneer er inspraak of advies gewenst is en tot voor kort was er geen verplichting om binnen kaders, jaarplannen, werkplannen en jaarverslagen aan te leveren. Ook zijn er geen eenduidige afspraken over de kwaliteitszorg binnen de DSV. Veranderingscapaciteit is zeker aanwezig binnen de DSV. Er is een nieuwe directeur die opereert namens het (dagelijks) bestuur. Een verbetertraject is inmiddels ingezet, op diverse vlakken binnen de organisatie.

Leiderschap binnen de organisatie van de DSV laat al een aantal jaren te wensen over; er werd ad-hoc gewerkt en er was geen vooruitziende blik. Er is lange tijd reactief gehandeld. De communicatie tussen de oud directeur en het bestuur verliep moeizaam. Er is een eilandencultuur ontstaan binnen de organisatie in de loop van de tijd. De was geen duidelijke visie en acties zoals die stonden omschreven in het schoolplan 2011-2016 zijn niet allemaal uitgevoerd zoals gepland de afgelopen jaren. Die focus moet nu komen.

Conclusie



Er is een vastgestelde bestuursvisie, deze is echter nog niet bekend bij alle betrokken werkzaam voor DSV.

Binnen de DSV wordt er gewerkt vanuit gedateerd personeelsbeleid. Het is sterk verouderd en voldoet niet aan de eisen van de huidige wet- en regelgeving. Er is weinig samenwerking of collegiale consultatie. Daarnaast is er geen mogelijkheid tot prestatiebeloning. Personeel wordt niet uitgedaagd om te ontwikkelen, groei ruimte is nagenoeg nihil. Personeel dat niet functioneert, blijft ook jaren hangen in het vastgeroeste systeem, ontslaan is bijna niet mogelijk. Wil je iemand kunnen ontslaan dan zal daar een prijskaartje aan hangen.

Er is nog onvoldoende zicht op hoe de organisatiestructuren in elkaar zitten. Hier is door de directeur wel een aanzet toe gemaakt, die de komende tijd verder uitgewerkt zal moeten worden. Strategisch Human Resources moet hier een wezenlijke rol in gaan spelen om zaken van bovenaf goed aan te kunnen gaan sturen, waardoor dit als een olievlek zal kunnen uitbreiden binnen de school. Transparantie en communicatie zullen hier het grootste ontwikkelpunt in zijn. Er is inmiddels een einde gekomen aan de koffietafel-cultuur. Nu is het zaak om het op de juiste manier door te zetten en de eilanden die er zijn binnen de organisatie van de DSV in ieder geval met bruggen te bebouwen, zodat groei naar elkaar mogelijk is.

Het inzetten van dit veranderproces zou mogelijk moeten zijn. Op bestuursniveau wordt er hard gewerkt aan de Governance en het opstellen van een nieuwe managementstatuut. Er is een nieuwe directeur aangetrokken om het veranderproces in gang te zetten. Het ook daadwerkelijk gaan doen is een uitdaging. Onderwijs zit vaak vastgeroest, mensen vinden het lastig om uit hun comfortzone te komen. Leiderschap is 'the key word'; om dit verandertraject in te kunnen zetten.

Dit betekent dat er in ieder geval een gemeenschappelijke visie op strategisch hrm vastgesteld moet worden. Verder is het belangrijk dat competenties van medewerkers goed in kaart gebracht gaan worden, dat het personeelsbeleid onder de loep genomen moet worden en dat personeel hier ook bij betrokken moet worden, zij moeten onderdeel van het geheel worden en mee kunnen praten over het veranderproces. De directeur zal concreet moeten worden in wat zij verwacht van haar personeel; om daartoe te komen moeten medewerkers ook weten wat er van hen wordt verwacht. Scholing is ook voor noodzakelijk. Verder moeten werkprocessen omschreven en vastgesteld worden. Dit om de communicatie te verbeteren tussen de directieleden, het bestuur en het stafbureau. De eilandencultuur zoals die omschreven wordt in de kwalitatieve analyse van Janny Wolters (2017) zal opgeheven moeten worden.

Op dit moment is de rol van strategisch partner vooralsnog een utopie. De directeur is vooral uitvoerend op het gebied van cao afspraken en praktische zaken. Zij heeft een adviserende rol richting het bestuur. Het doel moet zijn om dit in de (nabije) toekomst te veranderen naar de rol van strategische partner naast het bestuur.



Bijlage 4 - PDCA

In de jaren dertig van de vorige eeuw ontwikkelde de Amerikaan William Edward Deming de PDCA-cirkel. Deze 'plan-do-check-act'-cirkel is een instrument om een proces te verbeteren. De PDCA-cirkel is nog steeds actueel en wordt gebruikt om een probleem op een creatieve manier aan te pakken. De PDCA-cirkel is wellicht de bekendste checklist als het gaat om continu verbeteren. De cirkel bestaat uit vier fasen: plan, do, check en act.

Plan

Wat gaat er verkeerd? Bepaal de echte oorzaak van een probleem, genereer mogelijke (creatieve) oplossingen en plan van aanpak of verbeterplan om het probleem op te lossen.

Do

Maak het plan van aanpak of verbeterplan concreet en voer het consequent uit. Geef het de kans, van een vooraf gestelde periode, om te doen slagen. Bepaal wanneer de check-fase plaats vindt.

Check

Controleer of het beoogde effect bereikt is. Ga na of de volledige aanpak is uitgevoerd en wat het leereffect hiervan is.

Act

Als het plan succesvol was, implementeer dan de verandering in de breedte. Bepaal weer wanneer er de volgende check-fase plaatsvindt (borging en bijstelling). Was het plan geen succes, herhaal dan de Do-stap met behulp van hetgeen geleerd is in de vorige stap. Bepaal welk probleem u als eerstvolgende dient aan te pakken.

De kracht van deze cyclus is, dat innovaties en ontwikkelingen niet geacht worden te zijn ingevoerd, maar cyclisch steeds weer op de agenda komen. Daarnaast is er een kapstok waaraan de schoolontwikkeling kan worden opgehangen.

Op de volgende bladzijde is een onderdeel van de PDCA-cyclus schematisch weergegeven met betrekking tot het sturen op de opbrengsten.

Voorbeeld van een onderdeel van de PDCA-cyclus:

Juni schooljaar 1

- Plan:
- N.a.v. de E-toetsen van het LVS opstellen trendanalyse op school- en groepsniveau
 - Opstellen analyses op leerlingniveau door groepsleerkracht
 - Schoolbreed bespreken trendanalyses en groepsbesprekingen leerkracht met IB
 - Eerste opzet groepsoverzicht en -plan door leerkracht huidige schooljaar

September november schooljaar 2

- Do:
- Uitvoeren van de groepsplannen



Schoolplan Delftsche Schoolvereniging 2017-2021

- Foutenanalyses van de methode-gebonden toetsen

November schooljaar 2

- Check: - Tussenevaluatie van het groepsplan m.b.v. methode-gebonden toetsen en observaties
- Bijstellen groepsplan in overleg met IB

November februari schooljaar 2

- Act: - Uitvoeren van de bijgestelde groepsplannen
- Foutenanalyses van de methode-gebonden toetsen

Februari schooljaar 2

- C/P: - N.a.v. de M-toetsen van het LVS opstellen trendanalyse op school- en groepsniveau
- Opstellen analyses op leerling niveau door groepsleerkracht
- Schoolbreed bespreken trendanalyses en groepsbesprekingen leerkracht met IB
- Eerste opzet groepsoverzicht en –plan door leerkracht huidige schooljaar

Februari april schooljaar 2

- Do: - Uitvoeren van de groepsplannen
- Foutenanalyses van de methode-gebonden toetsen

April schooljaar 2

- Check: - Tussenevaluatie van het groepsplan m.b.v. methode-gebonden toetsen en observaties
- Bijstellen groepsplan in overleg met IB

April juni schooljaar 2

- Act: - Uitvoeren van de bijgestelde groepsplannen
- Foutenanalyses van de methode-gebonden toetsen

Juni schooljaar 2

Zie juni schooljaar 1; de cyclus start opnieuw.



Bijlage 5 - Soorten evaluatie in het onderwijs¹

Binnen het onderwijs wordt een aantal verschillende vormen van evaluatie gebruikt, waaronder:

- Productevaluatie: het resultaat van het leerproces wordt geëvalueerd.
- Procevaluatie: evaluatie van de weg naar het eindproduct.
- Formatieve evaluatie: dient om het leerproces in de gewenste richting bij te sturen (wanneer dat nodig is).
- Summatieve evaluatie: evaluatie die plaatsvindt aan het einde van het leerproces. Meestal om een eindoordeel uit te spreken (geslaagd)
- Bij formatieve en summatieve evaluatie is niet het moment van evalueren belangrijk, maar het doel van de evaluatie.

In ieder evaluatieproces, waaronder plan- en projectevaluatie en het evalueren van leerprestaties in het onderwijs, wordt een cyclus doorlopen. De evaluatieve cyclus bestaat uit vier stappen:

- Het verzamelen van informatie;
- Het registreren van informatie;
- Het interpreteren van informatie;
- Het nemen van beslissingen.

Daarnaast is een belangrijk aspect van borging van ingezette vernieuwingen, is het levend houden van de vernieuwing. Ook hiervoor is evaluatie een goed middel. Plan daarom vooraf in het jaarplan en de jaarplanning op welke momenten er wat geëvalueerd gaat worden. Pas dan is een kwaliteitszorgsysteem effectief!

¹ Bron: Wikipedia



