

# Handboek kwaliteit

Stichting Trigoon



februari 2022

# Inhoud

Inleiding.....	3
1. Visie op kwaliteit .....	4
1.1 Visie op onderwijs .....	4
1.2 Het waarom centraal.....	4
1.3 PDCA.....	4
1.4 Samenhang in kwaliteit .....	5
1.5 Rollen en verantwoordelijkheden .....	6
1.6 Professionalisering .....	6
2. Kwaliteitsgebieden .....	7
2.1 Overzicht .....	7
2.2 Waardering en normering.....	8
2.3 OP Onderwijsproces .....	9
2.4 VS Veiligheid en schoolklimaat.....	10
2.5 OR Onderwijsresultaten .....	10
2.6 SKA Sturen, kwaliteitszorg en ambitie.....	11
2.7 BKA Besturing, kwaliteitszorg en ambitie .....	11
3. Doelgroepenmodel.....	12
3.1 Het <i>Why</i> van het landelijke doelgroepenmodel.....	12
3.2 Vijf dimensies .....	12
3.3 Werken met het doelgroepenmodel.....	13
4. Instrumenten.....	15
4.1 Meetbare doelen.....	15
4.2 Betrouwbaarheid en validiteit.....	15
4.3 Instrumenten binnen stichting Trigoon.....	16
5. Kwaliteitskaarten en ambitiekaarten .....	17
5.1 De samenhang.....	17
5.2 De inhoud van een ambitiekaart .....	17
6. Kwaliteitsagenda .....	18
6.1 De vierjarige cyclus.....	18
6.2 Jaarplanning .....	19

## Inleiding

Kwaliteitszorg is een leerproces, waarbij de school zelf, volgens een beargumenteerde planning, systematisch, de kwaliteit van het onderwijs bespreekt, beschrijft, realiseert, beoordeelt en/of laat beoordelen en evalueert. Bij kwaliteit gaat het dan om zowel de eisen die de overheid hieraan stelt, de zogenoemde basiskwaliteit, als om de ambities die de school zelf heeft geformuleerd. Een goed kwaliteitszorgsysteem helpt bij het voortdurend beantwoorden van belangrijke kwaliteit zorgvragen rondom de volgende vier aspecten:

- de processen binnen de school,
- het handelen van de medewerkers,
- de opbrengsten van de leerlingen en
- de ontwikkel capaciteit van de organisatie.

De volgende vragen zijn leidend: Doen we de juiste dingen? Doen we de juiste dingen op de juiste manier? Doet iedereen mee? Hoe weten en meten we dat het werkt? Hoe zorgen we ervoor dat we feiten inzetten bij verbeteringen?

*Bron: schoolplan 2020-2024 SBO 't Palet*

# 1. Visie op kwaliteit

## 1.1 Visie op onderwijs

Wij bereiden onze leerlingen voor op een zo zelfstandig mogelijk en gelukkig leven. Dat is de belangrijkste ambitie binnen het onderwijs van Stichting Trigoon.

Deze ambitie volgt uit de visie zoals deze in het strategisch beleidsplan is geformuleerd: “Elke leerling binnen Stichting Trigoon krijgt, door onze betrokkenheid, de breedte van het aanbod en de kwaliteit van het onderwijs, zelfstandig ontwikkelkansen en de mogelijkheid tot het behalen van optimale, duurzame leerresultaten.”

Het uitgangspunt voor alle ambities is vertaald in de missie: “Stichting Trigoon levert vanuit haar scholen maatwerk in onderwijs, begeleiding en zorg, gericht op zelfstandig maatschappelijk functioneren.”

De missie en de visie vormen samen het fundament van ons onderwijs en daarmee ook van het kwaliteitsbeleid. Alles wat we doen binnen ons onderwijs moet in lijn zijn met de visie.

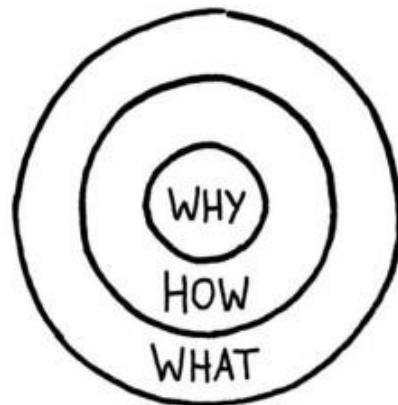
## 1.2 Het waarom centraal

Als we kijken naar kwaliteit zijn de belangrijkste vragen niet wat we doen of hoe we het doen, maar waarom we het doen. Simon Sinek heeft dat goed samengevat in *The Golden Circle*.

WHY. Door het waarom centraal te stellen start je vanuit het doel van je onderwijs. De visie is daarin het uitgangspunt voor het onderwijs als geheel, maar ook voor kleine onderdelen kan een *why* geformuleerd worden.

HOW. Als dat duidelijk is waarom je iets wilt bereiken, is de volgende vraag hoe je dat gaat doen. Dit zegt dus iets over het proces.

WHAT. Tenslotte kan je aangeven wat je gaat doen, welke middelen je inzet en welke acties je onderneemt.



Ook kwaliteitszorg heeft een why. Binnen Stichting Trigoon is het belangrijkste doel van kwaliteitszorg het doorlopend verbeteren van de onderwijskwaliteit in de volle breedte. In dit handboek wordt uitgewerkt hoe dat gedaan wordt en wat er gedaan wordt.

## 1.3 PDCA

Voor een goede kwaliteitszorg is het onvoldoende om alleen te beschrijven waarom je iets doet, hoe je het doet en wat je doet. In het verlengde van de doelen zal je normen moeten formuleren waarin je precies aangeeft wat je in een bepaalde periode wilt bereiken. Om te onderzoeken of dat gelukt is zal je regelmatig aan de verschillende aspecten van het onderwijs moeten meten en de

meetresultaten moeten analyseren. Op basis van deze analyses kan het onderwijs verder ontwikkeld worden en de kwaliteit toenemen. De voorgaande stappen worden beschreven in de PDCA-cyclus.

PLAN. Binnen het gestelde kader wordt een plan gemaakt om bepaalde doelstellingen te bereiken;

DO. Tijdens deze fase wordt het plan uitgevoerd en worden de resultaten gemeten;

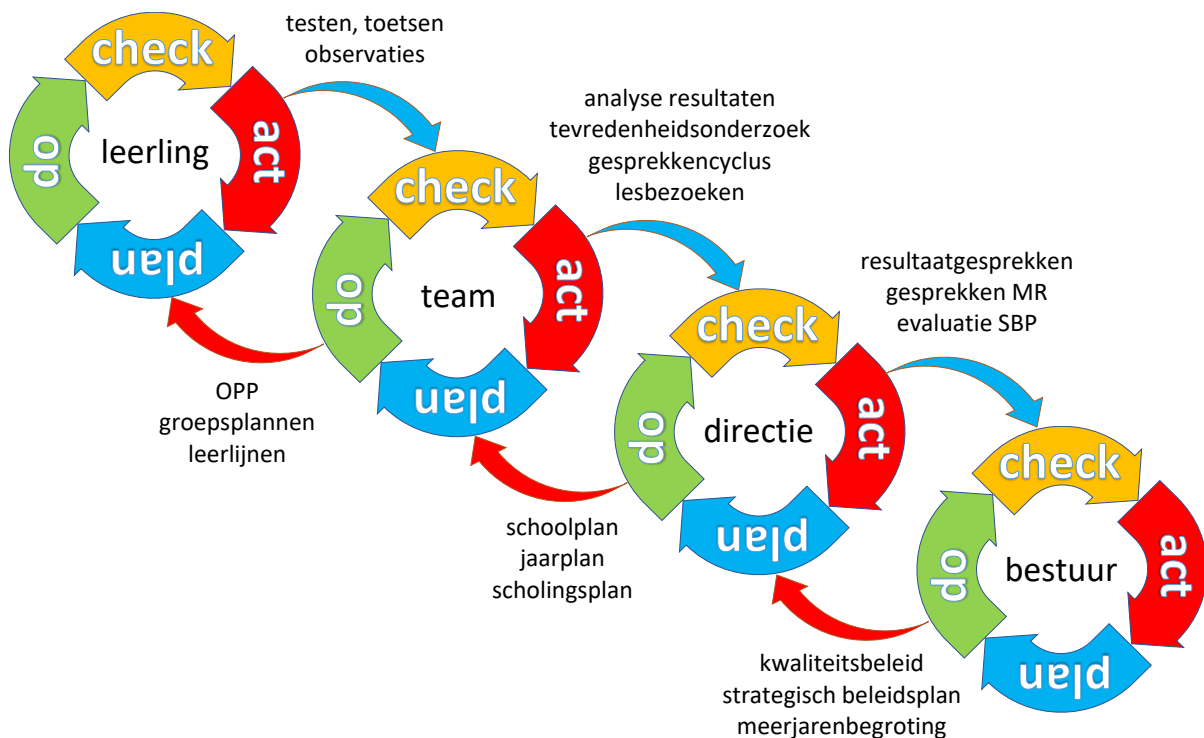
CHECK. De gemeten resultaten worden gecontroleerd en geëvalueerd;

ACT. Op basis van de evaluatie kan het plan worden verbeterd, doelen worden bijgesteld en de resultaten worden geborgd.



## 1.4 Samenhang in kwaliteit

Bij kwaliteitszorg is er sprake van ketenverantwoordelijkheid, die gedeeld wordt door alle medewerkers, op alle lagen binnen de organisatie. De PDCA-cycli op verschillende lagen hangen onderling samen, zoals in de onderstaande figuur is weergegeven. De Do-fase in een bovenliggende laag geeft het kader voor de Plan-fase (rode pijlen) en de resultaten uit de Act-fase zijn de input voor de Check-fase van de bovenliggende laag (blauwe pijlen). De genoemde documenten en instrumenten in de figuur zijn slechts ter illustratie.



In de praktijk leveren meer actoren een bijdrage aan de kwaliteit van het onderwijs, maar die zijn omwille van het overzicht weggelaten. Om deze reden zijn bijvoorbeeld de raad van toezicht en de inspectie van het onderwijs niet in de figuur opgenomen.

Duidelijk is dat iedereen een rol en verantwoordelijk binnen de kwaliteitszorg heeft en dat deze onderling met elkaar verbonden zijn. Goede kwaliteitszorg is alleen mogelijk als iedereen zijn rol kent en zijn verantwoordelijkheid neemt.

## 1.5 Rollen en verantwoordelijkheden

De rollen en verantwoordelijkheden uit de voorgaande figuur worden hier verder uitgewerkt.

Op ieder niveau is de leerling eigenaar van zijn eigen leerproces, binnen de verantwoordelijkheid die hij aankan. In een proces waarin de leraar stapsgewijs meer kan overlaten aan de leerling mag je als leerling doen wat je kan, maar wat je kan moet je ook doen. Voor een effectief leerproces moet een leerling kunnen reflecteren op zijn eigen handelen, zodat hij zijn leerstrategieën aan kan passen.

Om het leren en gefaseerd loslaten van een leerling mogelijk te maken zorgt het team voor een onderwijs- en zorgaanbod dat aansluit bij de ontwikkeling van de leerling. Bij het onderwijsaanbod wordt zowel pedagogisch als didactisch gedifferentieerd. Om de ontwikkeling van een leerling nauwlettend te volgen en hem kritisch naar zijn eigen leren te laten kijken wordt gebruik gemaakt van een cyclisch proces van evaluatie en reflectie. Daarnaast geeft de leraar feedback die een op groei gerichte mindset stimuleert. Het team is verantwoordelijk voor het monitoren, rapporteren en analyseren van de leerlingresultaten.

Het managementteam (MT) is verantwoordelijk voor de integrale aansturing van het onderwijsproces en het schoolklimaat. Dat doen zij middels de vormgeving van de organisatie en het onderwijsleerproces, het personeelsbeleid en het bieden van middelen. Binnen de kwaliteitszorg is het MT in het bijzonder verantwoordelijk voor de borging van de doelen in plannen, de evaluatie van de plannen en het bijstellen van zowel de doelen als de plannen.

Het bestuur draagt er zorg voor dat de kwaliteitscycli op alle niveaus ontwikkeld en bekend zijn, waarbij iedereen zijn rol en verantwoordelijkheid kent. Dat betekent dat op ieder niveau de cyclus beschreven is, inclusief instrumenten, normen en een meerjarenplanning. Om zicht te houden op de gehele kwaliteitszorg is er extra aandacht zijn voor de kwaliteit van de informatiestroom tussen de verschillende niveaus, de blauwe pijlen in de figuur. Daarnaast is het bestuur de gesprekspartner van de scholen, waarbij de gesprekken primair gericht zijn op het proces. Tenslotte is het bestuur verantwoordelijk voor goed financieel beheer.

De verantwoordelijkheid voor het eigen leerproces geldt niet allen voor leerlingen, maar is ook van toepassing op de andere lagen in de organisatie. De rollen wijzigen, maar het proces van toewerken naar eigenaarschap en zelfredzaamheid verloopt op dezelfde wijze.

## 1.6 Professionalisering

Professionalisering richt zich in het algemeen op de doelen uit het strategisch beleid. Omdat kwaliteitsbeleid een vast onderdeel is van het strategisch beleid, moet personeelsontwikkeling zich in het bijzonder richten op de doelen die in het kwaliteitsbeleid geformuleerd zijn. Alleen met de juiste kennis en competenties kan iedereen een maximale bijdrage leveren aan het halen van deze doelen. In de gesprekkencyclus moeten kwaliteit en ontwikkeling daarom een vast gespreksonderwerp zijn en het scholingsplan moet afgestemd worden op de opbrengst van deze gesprekken.

## 2. Kwaliteitsgebieden

### 2.1 Overzicht

Het waarderingskader dat de inspectie van het onderwijs vanaf augustus 2021 hanteert is ook het uitgangspunt van het kwaliteitsbeleid binnen stichting Trigoon. Het waarderingskader bestaat uit vijf kwaliteitsgebieden: Onderwijsproces (OP), Veiligheid en schoolklimaat (VS), Onderwijsresultaten (OR), Sturen, kwaliteitszorg en ambitie (SKA) en Besturen, kwaliteitszorg en ambitie (BKA). Ieder kwaliteitsgebied kent een aantal standaarden, waar per schoolsoort is aangegeven wat wordt verstaan onder de basiskwaliteit (wat móeten het bestuur en de school). In de volgende paragrafen wordt de basiskwaliteit per standaard samengevat. De basiskwaliteit kan aangevuld worden met de eigen ambities en doelen van de school (wat willen het bestuur en de school). Op schoolniveau zijn de standaarden uitgewerkt in kwaliteitskaarten, waarover meer in hoofdstuk 5.

De onderstaande tabel geeft een overzicht van de kwaliteitsgebieden en de standaarden.

KWALITEITSGEBIEDEN EN STANDAARDEN		SBO	SO/VSO	PrO
OP. ONDERWIJSPROCES		school		
OP1	Aanbod	X	X	X
OP2	Zicht op ontwikkeling en begeleiding	X	X	X
OP3	Pedagogisch-didactisch handelen	X	X	X
OP4	Onderwijstijd	X	X	X
OP5	Praktijkvorming/stage	noiw	X	X
OP6	Afsluiting	X	X	X
VS. VEILIGHEID EN SCHOOLKLIMAAT		school		
VS1	Veiligheid	X	X	X
VS2	Schoolklimaat	X	X	X
OR. ONDERWIJSRESULTATEN		school		
OR1	Resultaten	(x)	X	(x)
OR2	Sociale en maatschappelijke competenties	X	X	X
SKA. STUREN, KWALITEITZORG EN AMBITIE		school		
SKA1	Visie, ambities en doelen	X	X	X
SKA2	Uitvoering en kwaliteitscultuur	X	X	X
SKA3	Evaluatie, verantwoording en dialoog	X	X	X
BKA. BESTURING, KWALITEITZORG EN AMBITIE		bestuur		
BKA1	Visie, ambities en doelen	X	X	X
BKA2	Uitvoering en kwaliteitscultuur	X	X	X
BKA3	Evaluatie, verantwoording en dialoog	X	X	X

X	basiskwaliteit (wettelijke eis)
(x)	alleen eigen aspecten van kwaliteit
noiw	niet opgenomen in waarderingskader

Het waarderingskader geeft antwoord op de drie elementaire vragen: leren ze genoeg (Onderwijsresultaten), krijgen ze goed les (Onderwijsproces) en zijn ze veilig (Veiligheid en schoolklimaat). De standaarden in deze drie gebieden geven gezamenlijk de kern van het onderwijs

weer zoals de leerling dat ontvangt. De gebieden Sturen, kwaliteitszorg en ambitie (SKA) en Besturing, kwaliteitszorg en ambitie (BKA) zijn voorwaardelijk voor (het voortbestaan van) de kwaliteit. We definiëren onderwijskwaliteit dan ook als het geheel van de prestaties van de school op deze gebieden.

## 2.2 Waardering en normering

Met de invoering van het waarderingskader 2021 worden de kwaliteitsgebieden niet meer afzonderlijk gewaardeerd, maar zijn er alleen nog normeringen op school- en bestuursniveau, gebaseerd op de waarderingen per standaard.

Waardering standaard	Norm
Goed	Het bestuur of de school voldoet aan de deugdelijkheidseisen en realiseert ook ambities die daarboven uitstijgen.
Voldoende	Het bestuur of de school voldoet aan de deugdelijkheidseisen en realiseert daarmee basiskwaliteit.
Onvoldoende	Het bestuur of de school voldoet niet aan de deugdelijkheidseisen.

Waardering schoolniveau	Norm
Goed	Alle standaarden zijn minimaal Voldoende én de standaard Uitvoering en kwaliteitscultuur (SKA2) is Goed, evenals ten minste twee standaarden uit de andere kwaliteitsgebieden van het waarderingskader voor scholen. Alle onderzochte overige wettelijke vereisten worden nageleefd én de financiële continuïteit op bestuursniveau voldoet aan de wettelijke vereiste.
Voldoende (basiskwaliteit)	De standaarden Resultaten (OR1), Zicht op ontwikkeling en begeleiding (OP2), Pedagogisch-didactisch handelen (OP3) en Veiligheid (VS1) zijn Voldoende, én niet meer dan één andere standaard in de gebieden Onderwijsproces of Veiligheid en schoolklimaat is Onvoldoende.
Onvoldoende (V)SO	De standaard Resultaten (OR1) of Zicht op ontwikkeling en begeleiding (OP2) of Pedagogisch-didactisch handelen (OP3) of Veiligheid (VS1) is Onvoldoende, óf twee of meer andere standaarden in de gebieden Onderwijsproces en/of Veiligheid en schoolklimaat zijn Onvoldoende.
Onvoldoende SBO en PrO	De standaard Zicht op ontwikkeling en begeleiding (OP2) of Pedagogisch-didactisch handelen (OP3) of Veiligheid (VS1) of Visie, ambities en doelen (SKA1) is Onvoldoende, óf twee andere standaarden in de gebieden Onderwijsproces en/of Veiligheid en schoolklimaat zijn Onvoldoende.
Zeer zwak (V)SO	Twee van de volgende standaarden zijn Onvoldoende: Zicht op ontwikkeling en begeleiding (OP2), Pedagogisch-didactisch handelen (OP3), Veiligheid (VS1) en/of Uitvoering en kwaliteitscultuur (SKA2).
Zeer zwak SBO en PrO	Twee of meer van de vier volgende standaarden zijn Onvoldoende: Zicht op ontwikkeling en begeleiding (OP2), Pedagogisch-didactisch handelen (OP3), Veiligheid (VS1) en Visie, ambities en doelen (SKA1).



Waardering bestuursniveau	Norm
Goed	Twee standaarden uit het kwaliteitsgebied KBA zijn Goed en de derde is ten minste Voldoende.
Voldoende	Alle drie de standaarden uit het kwaliteitsgebied KBA zijn ten minste Voldoende
Onvoldoende	Een of meer standaarden uit het kwaliteitsgebied KBA is/zijn Onvoldoende.

## 2.3 OP Onderwijsproces

### **Aanbod (OP1)**

Het aanbod bereidt de leerlingen voor op hun vervolgbestemming en de samenleving. Het aanbod van de school is afgestemd op de leerlingenpopulatie en sluit aan bij het (taal)niveau en de onderwijsbehoefte van de leerlingen. Het aanbod wordt waar nodig gedurende de schoolloopbaan verdiept en verbreed, zodanig dat leerlingen een ononderbroken ontwikkeling kunnen doorlopen. Het aanbod is doelgericht, samenhangend en herkenbaar. Bovendien heeft de school de leerinhouden evenwichtig en in samenhang over de leerjaren verdeeld.

### **Zicht op ontwikkeling en begeleiding (OP2)**

De school volgt de ontwikkeling van de leerlingen en biedt waar nodig passende begeleiding en extra ondersteuning. De school verzamelt vanaf binnenkomst systematisch informatie over de kennis en vaardigheden van leerlingen op alle voor het onderwijs belangrijke domeinen. De school stelt voor elke leerling, op basis van alle leerlinggegevens, een passend ontwikkelingsperspectief op en legt daarin vast hoe zij het onderwijs afstemt op de behoefte van de leerling. De school vergelijkt de informatie met de verwachte ontwikkeling van de leerling. Dit maakt het mogelijk om het onderwijs af te stemmen op de onderwijsbehoeften van zowel groepen als individuele leerlingen. Wanneer individuele of groepen leerlingen niet genoeg lijken te profiteren van het onderwijs, analyseert de school waar de ontwikkeling stagneert en wat mogelijke verklaringen hiervoor zijn. Vervolgens bepaalt zij wat er nodig is om op eventuele achterstanden of voorsprongen in de ontwikkeling van leerlingen in te spelen.

### **Pedagogisch-didactisch handelen (OP3)**

Het didactisch handelen van de leraren stelt leerlingen in staat tot leren en ontwikkelen. De leraren plannen en structureren hun (ortho)pedagogisch-didactisch handelen met behulp van informatie die zij over leerlingen hebben. Er wordt een leerklimaat gecreëerd waardoor leerlingen actief en betrokken zijn. De leraren stemmen de instructies, de begeleiding, de opdrachten en de onderwijstijd doelgericht af op de behoeften van groepen en individuele leerlingen. De afstemming is zowel op ondersteuning als op uitdaging gericht, afhankelijk van de behoeften van leerlingen.

### **Onderwijstijd (OP4)**

De leerlingen krijgen voldoende tijd om zich het aanbod eigen te maken. De school plant de onderwijsactiviteiten weloverwogen over het schooljaar en verdeelt de tijd zo over de vakken dat leerlingen in staat zijn het verplichte onderwijsprogramma tot zich te nemen.

### **Praktijkvorming/Stage (OP5) – VSO en PrO**

De voorbereiding, uitvoering en begeleiding van de praktijkvorming/stage zijn doeltreffend. Om dat te bereiken moet de stage bijdragen aan de geplande leeractiviteiten. Daarom begeleidt de school de leerling bij de voorbereiding en bij de keuze van een stageplek, is op de hoogte van het functioneren van de leerling op de stageplek en stuurt zo nodig bij.

### **Afsluiting (OP6)**

De school zorgt ervoor dat alle leerlingen goed worden voorbereid op de afsluiting van het onderwijs en de overgang naar de vervolgbestemming. Alle leerlingen krijgen hierbij een passend advies van de school, dat zo mogelijk met behulp van genormeerde toetsing tot stand is gekomen.

## **2.4 VS Veiligheid en schoolklimaat**

### **Veiligheid (VS1)**

De school zorgt voor de sociale, fysieke en psychische veiligheid van de leerlingen op school gedurende de schooldag. Een school is veilig als de sociale, fysieke en psychische veiligheid van leerlingen niet door handelingen van anderen wordt aangetast. Dit blijkt onder andere uit de beleving van de veiligheid en het welbevinden van de leerlingen op school. De school monitort dit ten minste jaarlijks met een gestandaardiseerd instrument. De school heeft een veiligheidsbeleid gericht op het voorkomen, afhandelen, registreren en evalueren van incidenten.

De school heeft een persoon als aanspreekpunt als het gaat om pesten en voor coördinatie van het beleid tegen pesten.

### **Schoolklimaat (VS2)**

De school heeft een schoolklimaat dat bijdraagt aan het ontwikkelen van sociale en maatschappelijke competenties. De school bereidt de leerlingen voor op het leven in de maatschappij. Zij creëert daarvoor een oefenplaats die leerlingen ondersteunt bij het ontwikkelen van sociale en maatschappelijke competenties. De school stemt aanpak en aanbod af op de leerlingenpopulatie van de school en de leefwereld van de leerlingen. Ook signaleert en corrigeert de school uitingen van leerlingen die met de basiswaarden van de democratische rechtsstaat en de pluriforme samenleving in strijd zijn.

## **2.5 OR Onderwijsresultaten**

### **Resultaten (OR1)**

De school behaalt met haar leerlingen leerresultaten die ten minste in overeenstemming zijn met de gestelde streefniveaus (behorend bij het beoogde uitstroomprofiel van de leerlingen).

Voor het SBO en het praktijkonderwijs heeft deze standaard geen wettelijke eisen. Voor het (V)SO geldt dat de school met minimaal 75 procent van haar leerlingen aan het einde van de schoolperiode de door de school beoogde streefniveaus op de kernvakken behaalt.

### **Sociale en maatschappelijke competenties (OR2)**

De leerlingen behalen sociale en maatschappelijke competenties op het niveau dat ten minste in overeenstemming is met de verwachtingen van het vervolgonderwijs en de maatschappij of met het beoogde uitstroomperspectief van de leerlingen. De school heeft een goed beeld van de kenmerken van haar leerlingenpopulatie en heeft op basis daarvan ambitieuze streefniveaus vastgesteld voor de sociale en maatschappelijke competenties die de leerlingen kunnen bereiken. Bij de vaststelling van deze streefniveaus neemt ze de aansluiting op het vervolgonderwijs en de maatschappij als uitgangspunt.

## 2.6 SKA Sturen, kwaliteitszorg en ambitie

### **Visie, ambities en doelen (SKA1)**

De school heeft een gedragen visie op goed onderwijs, heeft daarvoor ambities en doelen en stuurt op het behalen daarvan. De schoolleiding vertaalt haar visie, ambities en doelen in onderwijskundig beleid en stuurt daarop om de beoogde resultaten te behalen. De schoolleiding beschrijft op welke manier ze zorgt voor het realiseren, borgen en verbeteren van de onderwijskwaliteit en hoe ze de naleving van de wettelijke eisen realiseert. De schoolleiding richt de voorwaarden in om de onderwijskundige ambities en doelen te bereiken, waaronder het personeelsbeleid en de organisatie van het onderwijs.

### **Uitvoering en kwaliteitscultuur (SKA2)**

De school realiseert de doelen voor goed onderwijs, bevordert een kwaliteitscultuur, zorgt voor randvoorwaarden en stuurt, waar nodig, tussentijds bij. De schoolleiding zorgt daartoe voor een professionele en veilige leer- en verbetercultuur in de school en zorgt ervoor dat de deskundigheidsbevordering van het personeel binnen de gestelde doelen gestalte krijgt. De school werkt samen met andere scholen, het samenwerkingsverband en andere organisaties, zodat geen leerling tussen wal en schip valt.

### **Evaluatie, verantwoording en dialoog (SKA3)**

De school evalueert en analyseert systematisch of zij de doelen realiseert en verantwoordt zich daarover. Ze stelt, wanneer nodig, het schoolbeleid bij en betreft interne en externe belanghebbenden in een goed functionerende dialoog.

## 2.7 BKA Besturing, kwaliteitszorg en ambitie

### **Visie, ambities en doelen (BKA1)**

Het bestuur heeft een visie op kwaliteit, heeft hiervoor ambities en doelen opgesteld en stuurt op het behalen daarvan. Het bestuur richt de voorwaarden in om de doelen te bereiken, waaronder de inzet en het beheer van de (financiële) middelen voor het waarborgen van de kwaliteit van het onderwijsproces, het schoolklimaat en de resultaten.

### **Uitvoering en kwaliteitscultuur (BKA2)**

Het bestuur realiseert samen met de scholen de doelen voor kwaliteit, bevordert een kwaliteitscultuur, zorgt voor randvoorwaarden en stuurt, waar nodig, tussentijds bij. Het bestuur bevordert een op samenwerken, leren en verbeteren gerichte kwaliteitscultuur, zodat de doelen en ambities gerealiseerd kunnen worden. Het bestuur houdt zicht op de uitvoering van het beleid en op de nagestreefde verbeteringen en stuurt daarop, zo nodig, tussentijds bij. De beschikbare (financiële) middelen dragen bij aan de realisatie van de door het bestuur gestelde doelen en worden doelmatig en rechtmatig aangewend.

### **Evaluatie, verantwoording en dialoog (BKA3)**

Het bestuur evalueert en analyseert systematisch of het de doelen realiseert en verantwoordt zich hierover. Het stelt wanneer dat nodig is het beleid bij en betreft daartoe interne en externe belanghebbenden in een goed functionerende dialoog.

## 3. Doelgroepenmodel

### 3.1 Het *Why* van het landelijke doelgroepenmodel

In het kwaliteitsgebied Onderwijsproces staat dat het aanbod aan moet sluiten bij het niveau en de onderwijsbehoeften van de leerlingen en dat de ontwikkeling met de verwachte ontwikkeling moet worden vergeleken. In het kwaliteitsgebied Onderwijsresultaten staat dat de school leerresultaten behaalt die ten minste in overeenstemming zijn met de gestelde norm en dat leerlingen de school verlaten met competenties die passen bij de kenmerken van de leerlingenpopulatie. De diversiteit onder de leerlingen is echter enorm. De verschillen in intelligentie, lichamelijke en verstandelijke beperkingen, leer-, gedrags- en/of sociaal-emotionele problematiek zijn groot.

Om toch onderbouwd en transparant het maximaal haalbare eindniveau en het benodigde onderwijsaanbod en ondersteuning goed in kaart te brengen is het landelijk doelgroepenmodel een belangrijk instrument. Dit model ondersteunt scholen doelgericht bij het formuleren van het OPP, de onderbouwing van de verwachte uitstroombestemming, het volgen van de ontwikkeling van leerlingen en het in kaart brengen van de opbrengsten van het onderwijs.

### 3.2 Vijf dimensies

Het landelijk doelgroepenmodel gaat ervan uit dat het functioneren van mensen (met een beperking) te begrijpen is vanuit een combinatie van vijf dimensies:

1. Verstandelijke mogelijkheden: totaal IQ;
2. Adaptief gedrag: een inschatting van de sociaal-emotionele ontwikkelingsleeftijd, het huidige didactische functioneringsniveau en het huidige niveau op de leerstandaard;
3. Participatie, interactie en sociale rollen: omschrijving van functioneren in andere settingen zoals gezin, sportclub;
4. Gezondheid en etiologie: omschrijving van fysieke en medische situatie en ondersteuning in het verleden;
5. Context: omschrijving van de sociale en fysieke omgeving.

Dat levert de volgende schematische overzichten op, voor respectievelijk het PO en het VO:

## Landelijk Doelgroepenmodel GO (versie basisonderwijs)

Profiel		1	2	3	4	5	6	7		
Totaal IQ		<20	20 - 34	35 - 49	50 - 69	70 - 89	90 - 110	> 110		
Indeling inspectie		< 35		35 - 49	50 - 69	70 - 79	80 - 89	90 - 110	110 - 120	> 120
Ontwikkelings-niveau	Sociaal-emotionele ontwikkeling	Zeer forse achterstand	Forse achterstand	Grote achterstand	Kleine achterstand	Enige achterstand	Zeer geringe achterstand	Leeftijdsadequaat		
	Executieve functies	Zeer forse achterstand	Forse achterstand	Grote achterstand	Kleine achterstand	Enige achterstand	Zeer geringe achterstand	Leeftijdsadequaat		
	Communicatie	Zeer forse achterstand	Forse achterstand	Grote achterstand	Kleine achterstand	Enige achterstand	Zeer geringe achterstand	Leeftijdsadequaat		
Didactisch functioneringsniveau			FN <E3	FN E3-M5	FN E5-E6	FN M7-M8 Referentieniveau 1F	FN > M8-II Referentieniveau 1S/2F			
Leerstandaard		Plancius niveau 1-6	SO-ZML niveau 3	SO-ZML niveau 6	SO-ZML niveau 9 Basisleerlijn niveau 4	Basisleerlijn niveau 6	Basisleerlijn niveau 8	Basisleerlijn niveau 10		
Ondersteunings-behoefte	Sociaal-emotionele ontwikkeling	Zeer intensief	Intensief	Voortdurend	Regelmatig	Incidenteel	Op afroep	Leeftijdsadequaat		
	Leren en ontwikkelen, incl. executieve functies	Zeer intensief	Intensief	Voortdurend	Regelmatig	Incidenteel	Op afroep	Leeftijdsadequaat		
	Communicatie	Zeer intensief	Intensief	Voortdurend	Regelmatig	Incidenteel	Op afroep	Leeftijdsadequaat		
	Fysieke situatie	Zeer intensief	Intensief	Voortdurend	Regelmatig	Incidenteel	Op afroep	Op afroep		
	Medische situatie	Zeer intensief	Intensief	Voortdurend	Regelmatig	Incidenteel	Op afroep	Op afroep		
Uitstroombestemming		VSO			PrO	PrO VMBO (BBL)	VMBO (KBL, GTL)	HAVO / VWO		
				VSO	VO	VSO	VO	VSO	VO	

## Landelijk Doelgroepenmodel GO (versie voortgezet onderwijs)

Profiel		1	2	3	4	5	6	7		
Totaal IQ		<20	20 - 34	35 - 49	50 - 69	70 - 89	90 - 110	> 110		
Indeling inspectie		< 35		35 - 49	50 - 69	70 - 79	80 - 89	90 - 110	110 - 120	> 120
Ontwikkelings-niveau	Sociaal-emotionele ontwikkeling	Zeer forse achterstand	Forse achterstand	Grote achterstand	Kleine achterstand	Enige achterstand	Zeer geringe achterstand	Leeftijdsadequaat		
	Executieve functies	Zeer forse achterstand	Forse achterstand	Grote achterstand	Kleine achterstand	Enige achterstand	Zeer geringe achterstand	Leeftijdsadequaat		
	Communicatie	Zeer forse achterstand	Forse achterstand	Grote achterstand	Kleine achterstand	Enige achterstand	Zeer geringe achterstand	Leeftijdsadequaat		
Didactisch functioneringsniveau			FN E4-E4	FN M5-E6	Referentieniveau 1F Onderdelen 2F	Referentieniveau 2F	Referentieniveau 3F/4F			
Leerstandaard		Plancius VSO niveau 2	VSO niveau 5	VSO niveau 9	VSO niveau 12	VSO niveau 14	VSO niveau 16	Eindtermen VO		
Ondersteunings-behoefte	Sociaal-emotionele ontwikkeling	Zeer intensief	Intensief	Voortdurend	Regelmatig	Incidenteel	Op afroep	Leeftijdsadequaat		
	Leren en ontwikkelen, incl. executieve functies	Zeer intensief	Intensief	Voortdurend	Regelmatig	Incidenteel	Op afroep	Leeftijdsadequaat		
	Communicatie	Zeer intensief	Intensief	Voortdurend	Regelmatig	Incidenteel	Op afroep	Leeftijdsadequaat		
	Fysieke situatie	Zeer intensief	Intensief	Voortdurend	Regelmatig	Incidenteel	Op afroep	Op afroep		
	Medische situatie	Zeer intensief	Intensief	Voortdurend	Regelmatig	Incidenteel	Op afroep	Op afroep		
Uitstroombestemming		Belevingsgericht	Taakgericht	Arbeidsmarktgericht Beschut werk	Beschut werk Arbeid	Arbeid MBO Entree	MBO 2-3-4	MBO 3-4 HBO/WO		
Uitstroombestemming		Dagbesteding			Arbeid		Vervolgonderwijs			

Bron: <https://gespecialiseerdonderwijs.nl/expertgroep/landelijk-doelgroepenmodel/>

### 3.3 Werken met het doelgroepenmodel

Het werken met het doelgroepenmodel is in een aantal concrete stappen te beschrijven:

- 1. Vaststellen van het instroomprofiel.** Allereerst wordt een compleet beeld van de leerling in het instroomprofiel geschetst. Vervolgens wordt in het instroomprofiel de leerling ingeschaald op de vijf dimensies. Tenslotte wordt in kaart gebracht welke leerling- en contextfactoren het onderwijsproces kunnen bevorderen of juist belemmeren en (mede) bepalen of de leerling de uitstroombestemming kan bereiken.

2. **Vaststellen van de uitstroombestemming.** Op basis van het instroomprofiel wordt (vanaf een bepaalde didactische leeftijd) de uitstroombestemming vastgesteld. Deze is gebaseerd op een inschatting van de ontwikkelingsmogelijkheden van de leerling op de langere termijn. Daarbij spelen zowel de context, het aantal resterende leerjaren als de concrete instroomeisen van de vervolgvoorziening mee.
3. **Vaststellen van het aanbod in de directe toekomst op leergebieden.** Op basis van de verwachte uitstroombestemming wordt vervolgens voor ieder ontwikkelingsdomein of kernvak het uitstroomniveau vastgesteld. Dit bepaalt waar de leerling naar toe werkt en welke leerlijnen worden gevolgd.
4. **Vaststellen van de ondersteuningsbehoefte.** Na het bepalen van de doelgroep wordt aangegeven welke omgeving en welke ondersteuning de leerling nodig heeft om de beoogde eindniveaus daadwerkelijk te kunnen realiseren.
5. **Vaststellen OPP en uitwerking groepsplan.** Na een 'op overeenstemming gericht' overleg (OGOO) met ouders/wettelijk vertegenwoordigers en waar mogelijk met de leerling, wordt het OPP vastgesteld. De leraar werkt de OPP's uit in groepsplannen. In een groepsplan clusteren leraren leerlingen met vergelijkbare doelen en/of ondersteuningsbehoeften. Voor ieder vakgebied uit het model wordt dit opgesteld.
6. **Evalueren op leerling niveau.** Het is algemeen gebruikelijk om tenminste twee keer per schooljaar in het leerlingvolgsysteem de voortgangsgegevens in te voeren en de voortgang van leerlingen te evalueren. Ten minste één keer per jaar leggen leraren voor elk ontwikkelingsdomein vast of leerlingen zich conform, ongunstiger of gunstiger hebben ontwikkeld dan het beoogde niveau.
7. **Opbrengsten van het onderwijs.** De evaluaties met resultaten op groepsniveau worden samengevat in een schooloverzicht. Op basis van een kwantitatieve analyse kan een verbeterplan worden gemaakt. Daarnaast brengt de school in kaart of het eindniveau van de leerlingen van de eindgroep overeenkomt met de verwachte uitstroombestemmingen. Dit gebeurt ook voor wat betreft de bestendinging.
8. **De verantwoording aan het bestuur.** De schoolleiding stuurt ten minste één keer per jaar het overzicht op schoolniveau naar het bestuur, voorzien van een kwantitatieve en kwalitatieve analyse, de conclusies en beleidsvoornemens.

Het werken met het landelijk doelgroepenmodel is een cyclisch proces waarin de PDCA-cyclus eenvoudig te herkennen is. Door de ontwikkeling van de leerling systematisch te monitoren en te evalueren kunnen het aanbod en de ondersteuning aangepast worden als dat nodig blijkt te zijn. Voor een goede evaluatie zijn tussendoelen noodzakelijk. Het landelijk doelgroepenmodel doet geen uitspraak over de passende tussenniveaus. Deze dient de school zelf te bepalen.

## 4. Instrumenten

### 4.1 Meetbare doelen

Binnen de kwaliteitszorg moeten de doelen zo SMART mogelijk geformuleerd worden:

**SPECIFIEK.** Het doel is duidelijk en concreet en beschrijft een waarneembare actie, resultaat of waarneembaar gedrag. Het is voor iedereen duidelijk welk resultaat je wilt bereiken.

**MEETBAAR.** Om te bepalen in welke mate een doel op een bepaald moment bereikt is, moet het geoperationaliseerd zijn in meetbare indicatoren. Het is van belang dat in de doelstelling exacte voorwaarden zijn geformuleerd waaraan het resultaat minimaal moet voldoen: de norm.

**ACCEPTABEL.** De doelen zijn acceptabel voor alle belanghebbenden. De doelen komen logischerwijs voort uit een analyse.

**REALISTISCH.** Het doel moet haalbaar zijn doordat het plan ervoor uitvoerbaar is en de inspanningen aanvaardbaar. De persoon of personen die het doel moeten realiseren moeten in staat zijn en over de middelen kunnen beschikken om het doel te behalen. Het doel is daarnaast niet te moeilijk, maar ook niet te makkelijk te behalen.

**TIJDSGEBONDEN.** Het is duidelijk wanneer de doelstelling behaald moet zijn. Er is een concrete start- en einddatum.

Samengevat moet er voor ieder doel binnen de kwaliteitszorg vooraf worden vastgesteld met welk instrument de voortgang wordt gemeten en wat de norm is.

### 4.2 Betrouwbaarheid en validiteit

Bij de keuze voor een instrument is het van belang dat het instrument betrouwbaar is. Dat wil zeggen dat het onder verschillende omstandigheden dezelfde resultaten geeft. Er zijn verschillende methoden om de betrouwbaarheid van instrumenten te onderzoeken. De overeenkomst tussen deze methoden is dat het steeds gaat om de vraag hoeveel overeenstemming er bestaat tussen herhaalde metingen. Bij het gebruik van observatie-instrumenten kan bijvoorbeeld de interbeoordelaarsbetrouwbaarheid onderzocht worden. Meerdere beoordelaars gebruiken hetzelfde instrument om dezelfde situatie te beoordelen. Als dat dezelfde uitkomsten oplevert, kan aangenomen worden dat het instrument ervoor zorgt dat persoonlijke kenmerken geen invloed hebben op het gebruik van het instrument.

Daarnaast is het van belang dat het instrument valide is. Validiteit staat voor meten wat je wilt meten. Wanneer complexe begrippen worden gemeten begint dat met de keuze van de juiste indicatoren. Om een uitspraak te doen over de validiteit van een instrument is veel kennis over het te meten begrip belangrijk. Wetenschappelijk nauwelijks van waarde, maar in de praktijk veel gebruikt is indruksvaliditeit: wekt het instrument de indruk iets relevant te meten? Zijn de antwoorden op een vragenlijst bijvoorbeeld een goede indicatie voor datgene wat we met het instrument proberen vast te stellen.

Omdat het lastig kan zijn om zelf de betrouwbaarheid en de validiteit van een instrument vast te stellen heeft, het de voorkeur instrumenten te gebruiken waar deze eigenschappen al op een wetenschappelijke basis zijn vastgesteld.

### 4.3 Instrumenten binnen stichting Trigoon

In de eerste helft van het schooljaar 2020-2021 is er een inventarisatie gemaakt van alle instrumenten die op de scholen van stichting Trigoon gebruikt worden. Per instrument is gekeken voor welke standaarden zij ingezet (kunnen) worden. Dat leverde het onderstaande overzicht op. De opbouw van het waarderingkaders is gebaseerd op het onderzoekskader 2017.

KWALITEITSGBIEDEN EN STANDAARDEN		Basalt Filtbezoeken	Basispoort	CED leerlijnen	Cito LVS-toetsen	Cito V/seon	Coins	DVP	externe audit	foto van de school	Gynzy	IEP (ICE)	IVIO KPC	jaarverslag	JIII (ICE)	Junior Einstein	kijkwijzer EDI	kijkwijzer PBS	KIK	Magister	methodetoetsen	NH praktijkexamen	NPV-J	ParnasSys	perspectief op school	ProZO!	Qschool	RVM-gesprekken	SwissSuite	WIMK	ZIEN (ParnasSys)		
		OP. ONDERWIJSPROCES	SK. SCHOOLKLIMAAT	OR. ONDERWIJSRESULTATEN	KA. KWALITEITZORG EN AMBITIE	FB. FINANCIËEL BEHEER																											
OP1	Aanbod																																
OP2	Zicht op ontw. en begeleiding																																
OP3	Didactisch handelen																																
OP4	(Extra) ondersteuning																																
OP5	Onderwijstijd																																
OP6	Samenwerking																																
OP7	Praktijkvorming/stage																																
OP8	Toetsing en afsluiting																																
SK1	Veiligheid																																
SK2	Pedagogisch klimaat																																
OR1	Resultaten																																
OR2	Soc. en maatsch. competenties																																
OR3	Vervolgsucces																																
KA1	Kwaliteitszorg																																
KA2	Kwaliteitscultuur																																
KA3	Verantwoording en dialoog																																
FB1	Continuïteit																																
FB2	Doelmatigheid																																
FB3	Rechtmatigheid																																

De instrumenten die gebruikt worden voor de kerstandaarden (OP2, OP3, SK1 en OR1) hebben een aanpaste kleur gekregen. OP4 is voor alle scholen niet van toepassing.



## 5. Kwaliteitskaarten en ambitiekaarten

### 5.1 De samenhang

Binnen stichting Trigoon wordt onderscheid gemaakt tussen kwaliteitskaarten en ambitiekaarten. Een kwaliteitskaart beschrijft regels en procedures, het *How* en *What* uit The Golden Circle (zie 1.2). Een ambitiekaart beschrijft de doelen en ambities. Om die doelen en ambities te bereiken wordt de volledige PDCA-cyclus doorlopen (zie 1.3), waarbij de resultaten worden geborgd in een kwaliteitskaart. Kwaliteitskaarten en ambitiekaarten zijn daarom onlosmakelijk met elkaar verbonden.

Op schoolniveau zijn er kwaliteitskaarten uitgewerkt voor iedere relevante standaard uit de kwaliteitsgebieden OP, VS, OR en SKA. De kwaliteitskaarten voor het kwaliteitsgebied BKA worden op bestuursniveau vormgegeven. Daarnaast kunnen er kwaliteitskaarten ontwikkeld worden voor bijvoorbeeld vakspecifieke onderdelen en ondersteuning. Aan de hand van ambitiekaarten worden de kwaliteitskaarten volgens een vierjarige cyclus (zie 6.1) verder ontwikkeld.

### 5.2 De inhoud van een ambitiekaart

Iedere ambitiekaart bevat minimaal de volgende onderdelen:

1. Een beschrijving van de **gewenste situatie** op basis van de basiskwaliteit uit het waarderingskader (hoofdstuk 2) en eigen aspecten van kwaliteit. De gewenste situatie is vanuit het *Why* beschreven (zie 1.2).
2. **Doelen** die helpen om vanuit de bestaande situatie de gewenste situatie te bereiken. In veel gevallen zullen dit tussendoelen zijn. De doelen zijn SMART geformuleerd (zie 4.1) en leggen duidelijk de norm vast. Doelen en normen voor onderwijsresultaten worden op doeldoelgroepenniveau (hoofdstuk 3) en op schoolniveau beschreven. De doelen worden opgenomen in het jaarplan van de school.
3. Per doel worden de **instrumenten** (hoofdstuk 4) beschreven die worden ingezet voor de inventarisatie en registratie van resultaten. Minimaal wordt beschreven hoe deze instrumenten worden ingezet en wie daar welke rol bij heeft.
4. De **manier van werken** om de gestelde doelen te bereiken. Vanuit het *Why* van de gewenste situatie wordt eerst het *How* beschreven, dus het proces. Daarna wordt in het *What* de praktische gang van zaken uitgewerkt: welke middelen worden ingezet, welke acties worden ondernomen en wie onderneemt die acties.
5. De procedure rond **interpreteren, evalueren & bijstellen en borgen**. Om te borgen dat de laatste twee stappen uit de PDCA-cyclus consequent worden doorlopen, wordt per doel vastgelegd wanneer deze stappen plaatsvinden, hoe dat wordt gedaan en wie dat doet. In de jaarplanning (zie 6.2) worden deze afspraken overgenomen.

Naast deze vijf onderdelen kunnen scholen individueel besluiten de ambitiekaarten aan te vullen met andere relevante informatie, zoals bijvoorbeeld bekwaamheidseisen voor leerkrachten.

## 6. Kwaliteitsagenda

### 6.1 De vierjarige cyclus

Het volledige waarderingskader is ieder schooljaar van belang. Om voldoende tijd te nemen voor de ontwikkeling van kwaliteitskaarten, ambitiekaarten en alles wat daar mee samenhangt is het echter verstandig om alle kwaliteitsgebieden en standaarden beurtelings in een vierjarige cyclus voorbij te laten komen.

Voor de periode 2021-2025 is binnen Trigoon de volgende verdeling afgesproken:

		jaar 1 2021-2022	jaar 2 2022-2023	jaar 3 2023-2024	jaar 4 2024-2025
<b>KWALITEITSGEBIEDEN EN STANDAARDEN</b>					
<b>OP. ONDERWIJSPROCES</b>		school			
OP1	Aanbod	X		X	
OP2	Zicht op ontwikkeling en begeleiding		X		X
OP3	Pedagogisch-didactisch handelen	X		X	
OP4	Onderwijstijd		X		
OP5	Praktijkvorming/stage				X
OP6	Afsluiting	X		X	
<b>VS. VEILIGHEID EN SCHOOLKLIMAAT</b>		school			
VS1	Veiligheid		X		X
VS2	Schoolklimaat				
<b>OR. ONDERWIJSRESULTATEN</b>		school			
OR1	Resultaten	X			
OR2	Sociale en maatschappelijke competenties				
<b>SKA. STUREN, KWALITEITZORG EN AMBITIE</b>		school			
SKA1	Visie, ambities en doelen			X	
SKA2	Uitvoering en kwaliteitscultuur				
SKA3	Evaluatie, verantwoording en dialoog				
<b>BKA. BESTURING, KWALITEITZORG EN AMBITIE</b>		bestuur			
BKA1	Visie, ambities en doelen	X			
BKA2	Uitvoering en kwaliteitscultuur				
BKA3	Evaluatie, verantwoording en dialoog				

**X** niet voor SBO

Scholen vullen deze planning aan met vakspecifieke onderdelen (mondellinge taal, rekenen en wiskunde, ...) en leergebied overstijgende onderdelen (leren leren, media en ICT, ...).

## 6.2 Jaarplanning

In de jaarplannen van de scholen en het bestuur worden passende doelen geformuleerd voor de kwaliteitsgebieden en standaarden uit de vierjarige cyclus. Deze doelen zijn het uitgangspunt voor ambitiekaarten (zie hoofdstuk 5). Daarnaast wordt er een planning per kwartaal opgenomen, die minimaal de volgende onderdelen bevat:

		school	Bestuur
kwartaal 1 <i>aug - okt</i>	Eerste ronde OPP's en groepsplannen	X	
	Ontwikkelmiddag kwaliteit	X	
	RVM- gesprek 1: De doelen uit het jaarplan worden besproken met de directeur	X	X
	De opbrengsten van het voorgaande schooljaar worden in kaart gebracht en geanalyseerd.	X	
kwartaal 2 <i>nov - jan</i>	Ontwikkelmiddag kwaliteit	X	
	Overzicht opbrengsten op schoolniveau, voorzien van een kwantitatieve en kwalitatieve analyse, de conclusies en beleidsvoornemens.	X	
	Gesprekken MR		X
	Het financieel beheer wordt beschreven in de begroting en het jaarverslag		X
	Tevredenheidspeilingen worden afgenomen	X	
kwartaal 3 <i>feb - apr</i>	Tweede ronde OPP's en groepsplannen	X	
	RVM- gesprek 2 (kwaliteitsgesprek): De voortgang in de ontwikkeling van de kwaliteitszorg wordt besproken met het volledige MT. Onderwijsresultaten zijn altijd onderwerp van gesprek.	X	X
	Ontwikkelmiddag kwaliteit	X	
kwartaal 4 <i>mei - jul</i>	RVM- gesprek 3: De resultaten ten aanzien van de doelstellingen worden besproken.	X	X
	Concept jaarplannen gereed	X	X
	Ontwikkelmiddag kwaliteit	X	