Landelijk netwerk van leidinggevenden

in samenwerkingsverbanden

KWALITEIT

HANDREIKING

bij de voorbereiding op kwaliteitsonderzoek

in samenwerkingsverbanden primair onderwijs

16 april 2018

‘Als je niet weet waarheen je zeilen wilt,
is iedere wind verkeerd.’

Inhoudsopgave

0 Voorwoord 5
1 Doelen 6
1.0 Inleiding 6
1.1 Landelijke doelen bij de start Passend Onderwijs 6
1.2 Verzameling ambities uit beschreven beleid 8
1.3 Lokale doelen 8
1.4 Doel bereikt? 9
1.5 Doelgericht kwaliteitsmanagement 9
1.6 Wat is kwaliteit? 10
1.7 Kwaliteit en de menselijke factor 10
2 Missie en visie 12
2.0 Inleiding 12
2.1 Droom 12
2.2 Werkelijkheid 12
2.3 Het samenwerkingsverband als organisatie 12
2.4 Het samenwerkingsverband als netwerk van scholen 12
2.5 Het samenwerkingsverband als partner van een externe organisatie 13
2.6 Extern toezicht 14
2.7 Stakeholders 15
2.8 De invloed van stakeholders 15
2.9 De relatie met stakeholders 16
3 Op weg naar resultaten 17
3.0 Inleiding 17
3.1 Kiezen 17
3.2 IJkpunten 17
3.3 Aanbevelingen 17
3.4 De kwaliteit van het enkelvoudige netwerk 18
3.5 De kwaliteit van het meervoudig netwerk / swv 18
3.6 De som van de delen 18
3.7 Vertrouwen 19
3.8 Kwaliteitscultuur 20
3.9 Leidinggeven aan samenwerkingsverbanden 20
3.10 Financiële verantwoording 22
4 Kwaliteitskeuze 24

4.1 Inleiding 24
4.2 Kwaliteitszorg 24
4.3 Methodiek: PDCA-cyclus (4) 25
4.4 De variant PDCA-cyclus (5) 27
4.5 Methodiek: INK-managementmodel 27
4.6 Koppeling PDCA-cyclus en INK-model 29
4.7 Zelfevaluatie, collegiale visitatie en audit 30
4.8 CIIO 30
4.9 Normering 30
4.10 Score en uitslag 31
4.11 SMART 31
4.12 Resultaatverantwoording 32
5 Kwaliteitsmeting 33
5.1 Inleiding 33
5.2 Bronnen van data 33
5.3 Rapporteren 34
5.4 Rapportage mogelijkheden 34
6 Presentatie van resultaten 37
6.1 Inleiding 37
6.2 De presentatie van gegevens 37
6.3 De behandeling en duiding van gegevens 44
7 Geraadpleegde publicaties 48
Suggesties: 49
8 BIJLAGEN 50
Bijlage 1 Wet op het Primair Onderwijs, artikel 18a 51
Bijlage 2 Waarderingskader SWV Passend Onderwijs van de onderwijsinspectie 55
Bijlage 3 Indicatoren Basisondersteuning 61
Bijlage 4 Tevredenheid SWV bij 6.2 (volgens Mark Friedman) 65

0 Voorwoord

Kwaliteit is meer dan een optelsom van procedures, systemen en metingen. Het is de motor voor ontwikkeling en de basis voor een professionele samenwerking. Maar wat wordt er nu onder '*kwaliteit'* verstaan? Hoe het begrip '*kwaliteit'* wordt gedefinieerd is grotendeels afhankelijk van de context waarin het begrip wordt gebruikt en de visie over '*kwaliteit'* van alle betrokken stakeholders. Het is en blijft een opgave om eenduidigheid te krijgen over '*kwaliteit'*, mede doordat men in het onderwijs met verschillende kwaliteitsaspecten te maken heeft en '*kwaliteit'* niet alleen meetbare maar ook moeilijk meetbare of niet meetbare elementen bevat. [1]

Ieder samenwerkingsverband maakt eigen keuzes in doelen, missie, visie en lokale accenten. Het is daarom onmogelijk om voor te schrijven hoe u zich in uw samenwerkingsverband moet overtuigen van het bereiken van uw beoogde kwaliteit. Wat ons voor ogen staat is meerledig:

1. een stappenplan waarmee u deze keuzes inventariseert en verheldert,
2. een overzicht van mogelijke werkwijzen en instrumenten die u hierbij van dienst kunnen zijn,
3. informatie over de wettelijke verplichtingen bij kwaliteitsonderzoek.

We hopen met deze handreiking te verkennen wat er van belang kan zijn, voordat u een kwaliteitsonderzoek start. We willen u niet voorschrijven hoe dat moet. Daarvoor is deze materie te zeer gebonden aan de eigen situatie van uw samenwerkingsverband en altijd afhankelijk van uw eigen bestuurlijke keuzes.
Desondanks hopen we u met deze handreiking op weg te helpen,

Werkgroep Kwaliteit:

Leon 't Hart,	*SWV PO Hoogeveen - Meppel - Steenwijk*
Dick Hattenberg,	*SWV PO-VO Almere*
Femke Janssen,	*SWV PO Plein 013*
Mik Ploemacher,	*SWV PO Stromenland*
Liesbeth Tijhaar,	*SWV PO Amsterdam – Diemen*
Astrid Ottenheym,	*SWV Noord Kennermerland*

Amersfoort, 16 april 2018

Mocht u suggesties en/of aanvullingen hebben dan kunt u deze mailen aan d.hattenberg@passendonderwijs-almere.nl. De werkgroep kwaliteit van het netwerk LPO actualiseert deze handreiking jaarlijks.

Mocht u een actuele vraag met betrekking tot de kwaliteit hebben, stel dan u vraag via www.netwerklpo.nl en kies de categorie kwaliteitszorg

[1] Janssen, F.A.M. (2017). *Zicht op Kwaliteit (samenvatting).* Samenwerkingsverband Plein 013

1 Doelen

1.0 Inleiding

In dit hoofdstuk treft u een beschrijving omtrent de doelen die op landelijk, lokaal of eigen terrein zijn beschreven. Voor een deel zijn deze doelen verankerd in wet- en regelgeving[2]. Voor een ander deel zijn ze beïnvloedbaar, omdat u op lokaal niveau of binnen uw eigen samenwerkingsverband wel weet waar de uitdagingen liggen. Het is goed om deze doelen te kennen en op waarde te schatten. Deze doelen vormen de basis van uw kwaliteitsonderzoek.

1.1 Landelijke doelen bij de start Passend Onderwijs

De wetswijziging Passend Onderwijs is per 01-08-2014 van kracht geworden. In het algemeen is Passend Onderwijs een keuze voor goed onderwijs voor alle leerlingen. Door middel van basisondersteuning worden alle reguliere basisscholen voorzien van een budget om gezamenlijk afgesproken ambities te kunnen uitvoeren. Vanuit dat perspectief zijn onderstaande doelen relevant:

1. *Goede leraren voor de klas*
   Goed onderwijs en goede extra ondersteuning van een leerling in de klas valt of staat met de leraar. Dat geldt ook voor passend onderwijs. Het inzetten van bekwame leerkrachten is de belangrijkste factor in het aanbieden van goed onderwijs. De leraar staat er niet alleen voor: hij werkt samen met het team, de school en het samenwerkingsverband. Met passend onderwijs wordt geïnvesteerd in opbrengstgericht werken voor alle leerlingen én in de verdere ontwikkeling van leraren.

2. *Geen thuiszitters*
   Alle kinderen verdienen een plek in het onderwijs. De afgelopen jaren is gewerkt aan het terugdringen van de thuiszittersproblematiek, maar er zitten nog steeds kinderen onnodig thuis. Daarom is een belangrijk doel van passend onderwijs om het aantal thuiszitters nog verder terug te dringen: een zo passend mogelijk onderwijsprogramma voor alle leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben in het onderwijs.

3. *Betere afstemming tussen onderwijs en zorg*
   De afstemming met gemeenten wordt steeds belangrijker. Gemeenten hebben nu al taken die van belang zijn voor het realiseren van passend onderwijs, zoals leerlingenvervoer, onderwijshuisvesting en leerplicht. Op 1 januari 2015 zijn daar jeugdhulp, bevordering van participatie en maatschappelijke ondersteuning bij gekomen. Door goede afspraken te maken, kan ondersteuning vanuit de gedachte 'één kind, één plan' worden gerealiseerd en wordt versnippering voorkomen.

In een meer toegesneden betekenis worden de ondersteuningsmiddelen Passend Onderwijs besteed aan specifieke leerlingen die er op grond van hun aantoonbare ondersteuningsbehoefte aanspraak op maken. De doelen (2) en (3) hebben mogelijk ten

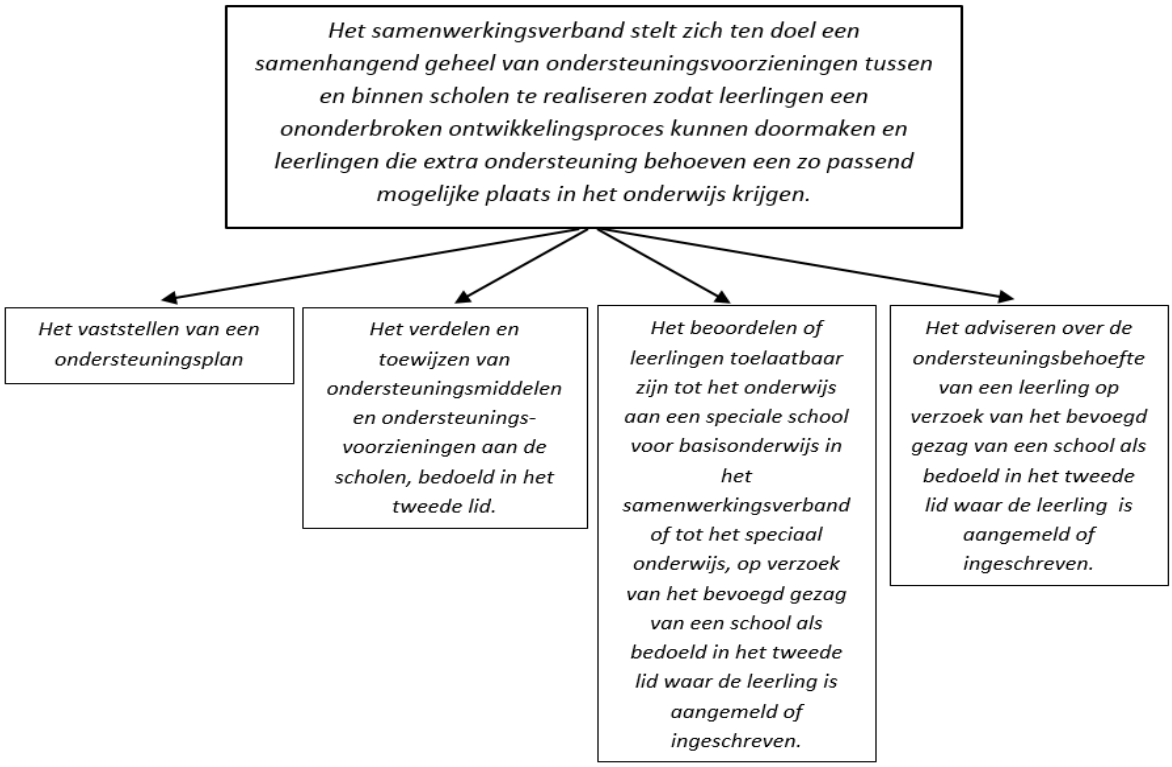
[2] Zie bijlage 1: WPO, artikel 18a, lid 8.e

dele betrekking hebben op extra ondersteuning; voor onderstaande doelen (4) en (5) geldt dat geheel:

4. *Duidelijkheid over toewijzing extra ondersteuning*
   Samenwerkingsverbanden leggen in hun ondersteuningsplan vast welke ondersteuning de scholen in het samenwerkingsverband bieden en welke leerlingen in aanmerking komen voor extra ondersteuning in het speciaal onderwijs. De scholen geven in hun schoolondersteuningsprofiel aan wat zij kunnen doen om leerlingen een passende plek te bieden. Zo is duidelijk wat het ondersteuningsaanbod in de regio is. Ouders melden hun kind aan bij de school van hun voorkeur. Die school heeft vervolgens zorgplicht. Ouders hoeven niet meer zelf langs verschillende scholen om een plek voor hun kind te vinden.

5. *Minder bureaucratie*
   Passend onderwijs leidt tot minder bureaucratie. Dus geen lange indicatieprocedures, wachtlijsten en gescheiden circuits van lichte en zware ondersteuning met aparte indicatietrajecten. Het samenwerkingsverband krijgt zowel de middelen voor lichte als voor zware ondersteuning. Die middelen kunnen ze flexibel inzetten. Vanzelfsprekend moet het samenwerkingsverband wel inzicht geven in de wijze waarop het die middelen besteedt.

Bovenstaande doelen refereren aan de inhoudelijke ambities en doelen bij de start van Passend Onderwijs. Ieder samenwerkingsverband beschrijft de integrale uitwerking van deze doelen in een eigen ondersteuningsplan. Dit samenhangend doel is te verdelen in vier uit te voeren taken. Zie afbeelding 1.



Afbeelding 1[3] - doelen en taken voor een samenwerkingsverband

[3] Bron: Artikel 18a. Samenwerkingsverbanden, WPO

1.2 Verzameling ambities uit beschreven beleid

Passend onderwijs is tot stand gekomen na een complex landelijk beleidstraject. De formuleringen van de ambities lopen in de beleidsstukken uiteen. De Evaluatie- en adviescommissie passend onderwijs (ECPO) heeft daarom de algemene ambities voor passend onderwijs uit de beleidsstukken verzameld[4] en in een aantal punten samengevat:

1. *Doel m.b.t. leerlingen*
   Leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben, hebben een plaats in het onderwijs, voelen zich veilig en gerespecteerd en komen met optimale prestaties uit het onderwijs.
2. *Doel m.b.t. ouders*
   Ouders van deze leerlingen zijn tevreden over de kwaliteit van het onderwijs, de ondersteuning en de plaatsing van hun kind.
   Ouders van gewone leerlingen ervaren geen nadelen van leerlingen met extra ondersteuning in de klas.
3. *Doel m.b.t. stelsel*
   Op stelselniveau wint het onderwijs aan leerlingen met extra ondersteuning aan kwaliteit, en maken minder leerlingen gebruik van aparte onderwijsvoorzieningen.
4. *Bureaucratie en budget*
   De bureaucratie moet afnemen en het budget beheersbaar blijven (zie ook 1.1, doel 5).

Deze landelijke ambities zijn geoperationaliseerd in doelen en tussendoelen die onderdeel uitmaken van het evaluatieonderzoek van de Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek (NRO). De betere slagingskans van leerlingen met een ondersteuningsbehoefte in het vervolgonderwijs, op de arbeidsmarkt en in de maatschappij is daar als doel aan toegevoegd[5].

1.3 Lokale doelen

In uw eigen samenwerkingsverband kunt u doelen toevoegen. Te denken valt aan wensen die ook in de toelichting op de wetswijziging waren verwoord, zoals de financiering van de ondersteuning. Voorbeeld:

1. *Budgettaire beheersbaarheid en transparantie*
   Het financiële systeem dat bij het nieuwe wettelijke kader hoort, moet transparant en beheersbaar zijn. Het moet duidelijk zijn waaraan de beschikbare middelen voor extra ondersteuning worden besteed.

Een andere uitwerking kan gaan over de afstand van de gewenste ondersteuning tot de woonplaats van de leerling. Voorbeeld:

2. *Thuisnabij*
   Goed onderwijs en goede ondersteuning is voorhanden in de directe woonomgeving van de leerling. De grote afstanden in ons samenwerkingsverband hebben mede geleid tot de inrichting van extra steunpunten.

---

[4] Bron: Evaluatie- en adviescommissie passend onderwijs (2011). *Op weg naar passend onderwijs, ervaringen en lessen voor de toekomst.* Den Haag.
[5] Bron: Onderwijsraad. (2014). *Samen voor een ononderbroken schoolloopbaan.* Den Haag.

In dit spoor zijn vele voorbeelden te bedenken waarbij uw samenwerkingsverband zelfstandig doelen stelt die de kwaliteit van uw ondersteuning borgen en/of verhogen.

3. *Eigen tekst*
   In ons samenwerkingsverband is voor iedere leerling *…..(naar eigen keuze te formuleren).*

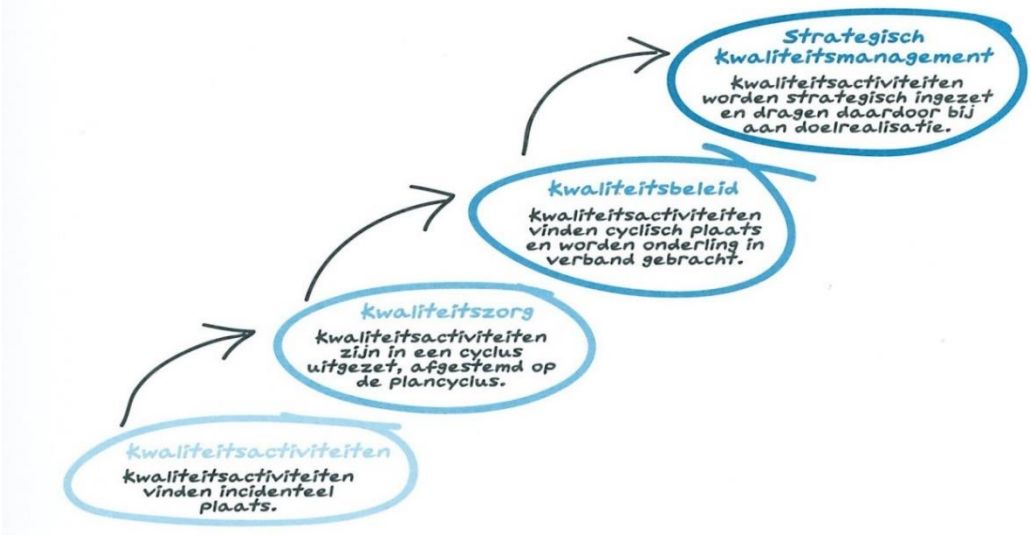
1.4 Doel bereikt?

Soms zullen uw doelen samenvallen met landelijke algemene doelen. In uw eigen situatie kunnen geheel eigen doelen van belang zijn om passend onderwijs succesvol te laten zijn. Het is noodzakelijk om uw eigen doelen helder te hebben. Dan kunt u ook meten wat u wilt weten. Is onze aanpak succesvol geweest? Waar hebben we niet bereikt wat ons voor ogen stond?

1.5 Doelgericht kwaliteitsmanagement

Met uw kwaliteitsmetingen kunt u informatie verzamelen, analyseren, hierover verantwoording afleggen en een toekomstscenario beschrijven. Hierbij is het van belang om uw eigen ambitie(s) helder te hebben en hierover helder te communiceren. Strategisch kwaliteitsmanagement is echter meer dan dat: het is de weg waarlangs het samenwerkingsverband haar toekomst creëert en realiseert. In deze fase vinden kwaliteitsactiviteiten structureel en cyclisch plaats, zijn de activiteiten onderling met elkaar in verband gebracht en worden ze strategisch ingezet. Daardoor dragen ze bij aan het realiseren van de doelen die de organisatie stelt.[6]

Het doel van kwaliteitsmanagement is een vooraf vastgesteld resultaat nastreven of een goed gericht proces ingaan. Er worden vier fasen van kwaliteitsmanagement onderscheiden[7] :



Afbeelding 2 - fasen van kwaliteitsmanagement

[6] Citaten uit: Klifman, H. (2016). *Handreiking bovenschoolse kwaliteitszorg.* PO-raad.
[7] Citaten uit: Fuite, M., Bolk, T., Rood, F., Haaijer, R. (2013). *Kwaliteitszorg heeft een geest!? Acht principes van strategisch kwaliteitsmanagement. Van Beekveld en Terpstra. Hoorn*.

Welke stappen passen bij het samenwerkingsverband is sterk afhankelijk van de context en ambitie. Daarnaast vindt de ontwikkeling ervan plaats in een omgeving die voortdurend aan verandering onderhevig is en mede berust op de eigen professionaliteit van collega's binnen het samenwerkingsverband.
Hieronder zijn een achttal principes op een rij gezet[8] om te komen tot een strategisch niveau van kwaliteitszorg:

a. Weten wat werkt
b. Focus op het positieve
c. Dialoog stuurt
d. Zet in op mensen
e. Geen klant maar partner
f. Omarm de kleine stappen
g. Onderzoek als interventie
h. Willen weten is meten

Wanneer deze indeling u nieuwsgierig maakt of wanneer u denkt dat deze principes u verder kunnen helpen zet de bronvermelding u op het spoor van uitgebreidere informatie.

1.6 Wat is kwaliteit?[9]

Uit onderzoek blijkt dat er een aantal basiscomponenten zijn die vrijwel in iedere kwaliteitsopvatting binnen het onderwijs kunnen worden teruggevonden, namelijk:

a. De realisatie van basisstandaarden;
b. De capaciteit om in een gedifferentieerde context doelstellingen te bepalen en deze door middel van input en procesvariabelen te beïnvloeden;
c. Het anticiperen op verwachtingen;
d. Het streven naar excellent functioneren. [10]

Daarnaast blijkt dat '*kwaliteit*' kan worden omschreven vanuit twee oriëntaties:
(1) de doeloriëntatie waarbij het samenwerkingsverband met doelen iets wil bereiken en
(2) de tevredenheidsoriëntatie waarbij het samenwerkingsverband wil weten of stakeholders tevreden zijn.[11]

1.7 Kwaliteit en de menselijke factor[12]

Continu verbeteren in de context van kwaliteitszorg dient, in dit kader, niet te worden gezien als alleen een kwestie van systemen en methoden maar ook vooral van mensen. Kwaliteit ontwikkel en realiseer je in interactie met elkaar, door verbinding met elkaar te maken, met elkaar in gesprek te komen en na te denken over '*kwaliteit*' en '*kwaliteitszorg*'.

---

[8] Fuite, M, Bolk, T., Rood, F., Haaijer, R. (2013) *Kwaliteitszorg heeft een geest!? Acht principes van strategisch kwaliteitsmanagement.* Van Beekveld en Terpstra. Hoorn.
[9] Janssen, F.A.M. (2017) *Zicht op Kwaliteit* (samenvatting). Samenwerkingsverband Plein 013
[10] Douma, T. (2004). *Accreditatie, een (zelf)diagnose. Beschouwing over de werking van het stelsel. Sdu Uitgevers,* Den Haag
[11] Horsman, K. (2010). *Kwaliteit onderhouden: Actief bewaken en verbeteren van de kwaliteit van opbrengsten.* Kluwer
[12] Janssen, F.A.M. (2017) *Zicht op Kwaliteit* (samenvatting). Samenwerkingsverband Plein 013

Op basis van deze interactie en verbinding kan een kwaliteitsfocus worden ontwikkeld en wordt de verantwoordelijkheid ten aanzien van kwaliteit gestimuleerd (kwaliteitsdenken).[13]
Om de focus vast te houden en actief aan '*kwaliteit'* vorm te geven, is het van belang dat het kwaliteitsdenken cyclisch wordt benaderd en op alle niveaus van het samenwerkingsverband wordt ingevoerd, gemonitord en gekoppeld aan kwaliteitsacties van de verschillende onderdelen van het samenwerkingsverband. [14]

[13] Cuyvers, G. (2002). *Kwaliteitsontwikkeling in het onderwijs*. Garant.
[14] Frissen, P. (2015). *Sturing op onderwijskwaliteit in het primair onderwijs. Op zoek naar een balans tussen gedeelde betekenis en variëteit.* Rapport NSOB.

2 Missie en visie

2.0 Inleiding

Dit hoofdstuk beschrijft het onderscheid tussen kwalitatieve en kwantitatieve doelen en de mogelijke verhouding tussen beide. Tevens geeft het zicht op de verschillende posities die het samenwerkingsverband inneemt en hoe er door de omgeving vanuit verschillende relaties naar gekeken kan worden.

2.1 Droom

In veel samenwerkingsverbanden is een bindende missie onder woorden gebracht. Onder uw doelen of als samenvatting daarvan is er één leidend principe waar u het allemaal voor doet. De stip op de horizon of de droom waarvan u gelooft dat die ooit werkelijk zal worden. Dergelijke hoge ambities lijken soms niet te vangen in scores, omdat ze sterk inhoudelijk of gebaseerd op ideële waarden zijn. Het kan bijvoorbeeld een droom zijn dat alle leerlingen zich gelukkig voelen, al dan niet in relatie tot het aangeboden onderwijs. De lastige vraag kan dan zijn: Hoe meet je dat?

2.2 Werkelijkheid

Het is nodig om de hoge ambitie die uw samenwerkingsverband heeft te vertalen in gewenste resultaten of in ieder geval op te splitsen in deel-ambities. Daarmee wordt het onderzoeksveld wellicht beter te hanteren. Het volgend hoofdstuk gaat daar nader op in. Daarmee is de missie of visie niet buiten beeld. Nog steeds is het een alomvattende wens om dichter bij dat perspectief te komen.
Een trendanalyse van beschikbare gegevens kan inzicht geven en vooraf voldoende basis geven om de gewenste koers te bepalen. Het kwaliteitsonderzoek zal zich dan richten op relevante onderdelen die een beeld geven van minder of meer succesvolle interventies. Het is goed om voor ogen te houden dat deze onderdelen gezamenlijk de totale missie zouden moeten ondersteunen. Daarom is het aan te raden om naast die detailinformatie ook uitspraken te doen over het geheel: hoe hebben deze onderdelen ons al dan niet geholpen om dichter bij ons einddoel te komen? Soms is deze uitkomst niet eenvoudig te kwantificeren is, maar uitsluitend in kwalitatieve termen te beschrijven. Het is dan goed om aan een kwaliteitsonderzoek een inhoudelijke conclusie te verbinden.

2.3 Het samenwerkingsverband als organisatie

Het samenwerkingsverband is enerzijds ingericht als een bureau-organisatie[15]. Het gaat dan om het management en de organisatie: de leidinggevende, de medewerkers en commissies die de afgesproken procedures rond het organiseren van ondersteuning uitvoeren. Als schoolteams, intern begeleiders of leden van het ondersteuningsteam het over 'het samenwerkingsverband' hebben, bedoelen ze meestal deze bureau-organisatie.

2.4 Het samenwerkingsverband als netwerk van scholen

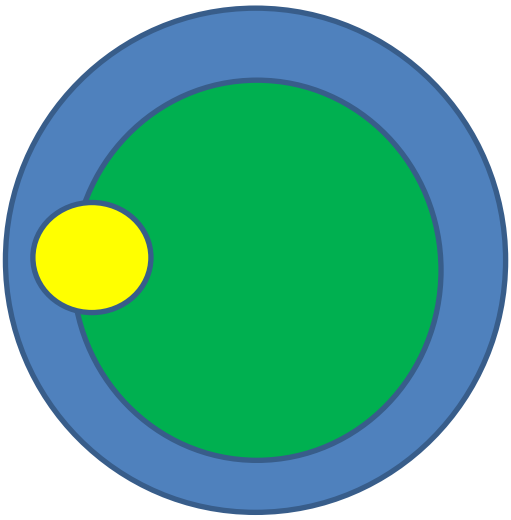
Anderzijds staat het samenwerkingsverband voor het hele netwerk van scholen en schoolbesturen die aan het samenwerkingsverband deelnemen. Het gaat dan om het

[15] Citaten in 2.3 en 2.4 uit: Dekkers, M. (z.j.)*Governance van samenwerkingsverbanden passend onderwijs. Van Beekveld en Terpstra..*

geheel van ondersteuning en expertise dat de deelnemende scholen en schoolbesturen realiseren. Bovendien gaat het om de kwaliteit waarmee zij dit netwerk in stand houden en laten werken: de kwaliteit van de samenwerking zelf. Alle deelnemers zijn gezamenlijk verantwoordelijk om deze samenwerking te laten slagen.
De overheid en bestuurders bedoelen vaak dit netwerk als het over 'het samenwerkingsverband' gaat.

2.5 Het samenwerkingsverband als partner van een externe organisatie

Indirect is nog een derde niveau te onderscheiden, namelijk dat van de stakeholders van het samenwerkingsverband. Dan gaat het om het netwerk van besturen en organisaties, dat invloed heeft op en de gevolgen ondervindt van de werkwijze en de doelen van het samenwerkingsverband, zoals gemeentebesturen en organisaties op het gebied van jeugdhulp. Zij dragen bij aan de kwaliteit van het samenwerkingsverband en kunnen ook mee beoordelen in hoeverre doelen worden behaald. Het Op Overeenstemming Gericht Overleg (OOGO) Passend Onderwijs geeft formeel vorm aan deze verantwoordelijkheid: de gemeentebesturen waarmee het samenwerkingsverband te handelen heeft, verklaren zich akkoord met de inhoud ervan.
Dit derde niveau gaat over de integrale samenwerking tussen po-vo, jeugd- of gezinshulp, gemeente(n), leerplicht, leerlingenvervoer, etc.. De bijdrage aan de kwaliteit wordt doorgaans vastgelegd in afspraken over samenwerking tussen onderwijs en zorg (jeugdhulp); de beoordeling van deze doelen wordt doorgaans vervat in resultaatmetingen of tevredenheidsmetingen. Ook het voortgezet onderwijs heeft vanuit een eigen perspectief een visie op kwaliteit: bij de overstap van leerlingen vanuit het primair onderwijs naar het voortgezet onderwijs vindt men daar vast iets over het onderwijsniveau van de scholen van herkomst, het gedrag van de leerlingen of de kwaliteit van de overdracht.
Dit derde niveau is van belang als het gaat om de verwezenlijking van maatschappelijke doelen. Voor kinderen en jongeren betreft het de veilige en respectvolle deelname in leersituaties voor allen en de optimale gebruikmaking van het leerrecht. Voor ouders-opvoeders betreft het een mening over de kwaliteit van het onderwijs en de geboden ondersteuning, alsmede de samenhang met eventueel verleende jeugd- of gezinshulp buiten het zicht van de onderwijspartners.
Voor de integratie van burgers met extra ondersteuningsbehoeften (hier: kinderen en jongeren) betreft dit derde niveau het succes van kindgerichte, integrale aanpak en ook de afname van gesegregeerde voorzieningen.



SWV als organisatie (2.3)

SWV als netwerk van scholen (2.4)

SWV als partner externe organisaties (2.5)

Afbeelding 3 - samengestelde organisatie

2.6 Extern toezicht

De eerste jaren voorafgaand aan en vanaf 01-08-2014 is veel aandacht besteed aan de inrichting van passend onderwijs. Alle samenwerkingsverbanden hebben hun eigen organisatievorm uitgewerkt, routes bedacht voor de toewijzing van ondersteuning en principes voor de inzet van financiële middelen. Daarna komt in bijna alle samenwerkingsverbanden de vraag op of het goed genoeg is. Wanneer kunnen we tevreden zijn over de resultaten van passend onderwijs? Hoe meten we de kwaliteit en hoe beoordelen we het leiderschap dat daaraan al dan niet succesvol werkt? Dat is niet alleen nieuwsgierige interesse. Het is ook een bestuurlijke vraag, die gevoed wordt door belangen.

Het extern toezicht - de inspectie van het onderwijs - richt zich op alle drie niveaus die hiervoor zijn beschreven[16] (2.3, 2.4 en 2.5). Bij de organisatie (zie 2.3) is dit veelal gericht op de uitvoering van de wettelijke taken. Hieronder vallen de primaire processen van het samenwerkingsverband, zoals verdelen en toewijzen, beoordelen en procedures en criteria vaststellen en adviseren, klachtenbehandeling en het samenwerken met ouders. Ook de beleids- en planvorming valt hieronder. Deze processen zijn meetbaar en aantoonbaar te maken.
Op het tweede niveau gaat het om iets anders: welke aantoonbare bijdrage leveren de deelnemende schoolbesturen en hun scholen aan de kwaliteit van het samenwerkingsverband? Wat is daarbij de beïnvloedende rol van de bureau-organisatie en hoe wordt dit door de deelnemers en de organisatie gewaardeerd?
Op het derde niveau wordt gekeken naar de bereikbaarheid, bereidheid en effectiviteit van de geïntegreerde samenwerking tussen onderwijs- en jeugdhulppartners. Worden de kinderen en jongeren ('leerlingen' in het onderwijs) in hun sociale context integraal ondersteund en geholpen? Wat is de rol van het samenwerkingsverband, wat is de inzet van de jeugdhulppartners?

Het toezichtkader van de onderwijsinspectie[17] kan gebruikt worden als een instrument om het samenwerkingsverband te helpen de kwaliteit te bewaken en daarmee ook een borging om de zorgplicht uit te voeren. De omvang van het dekkend netwerk bepaalt:

a. De verplichte samenwerking,
b. De begrenzing van het budget,
c. De aansluiting van onderwijs en jeugdhulp.

Het toezichtkader stuurt de toekenning van toelaatbaarheidsverklaringen en het maken van afspraken over tussenvormen. Dit laatste bevordert efficiency in het belang van de leerling, maar ook uit budgettaire overwegingen. Er is een gezamenlijk belang bij aantoonbare en soms ook schurende ondersteuningsbehoeften. Het toezichtkader geeft principes weer, maar erkent ook de vrijheid van inrichting van ieder samenwerkingsverband.

Deze lokale inrichting wordt vastgelegd in een ondersteuningsplan. Het ondersteuningsplan is een ander soort document dan een schoolplan. Het heeft het karakter van een privaatrechtelijk contract tussen schoolbesturen. Het bevat kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen, die moeten leiden tot resultaten en evaluatie. In de controlecyclus moet dit leiden tot vaststelling van bereikte en beoogde doelen. Een heldere missie moet gericht zijn op de facilitering door het samenwerkingsverband, met de specifieke lokale richting. Dat is een andere

[16] Citaten uit een gesprek met dhr. F. Wijnands, inspecteur speciaal onderwijs, juli 2017
[17] Zie bijlage 1

verantwoordelijk dan de uitvoering van het onderwijs en de ondersteuning; daarvoor zijn school en schoolbestuur verantwoordelijk.
Het is belangrijk om deze eigen aspecten van kwaliteit te formuleren, gericht op onderwijs, kwaliteitszorg en financiën. Zelfevaluatie is pas mogelijk wanneer deze aspecten goed zijn beschreven en van elkaar zijn onderscheiden.

2.7 Stakeholders[18]

Belanghebbenden in en rondom het samenwerkingsverband zijn er in verschillende relaties. In deze diversiteit zijn zij aan te duiden als stakeholders. Er zijn verschillende criteria waarmee stakeholders kunnen worden geclassificeerd. Onderstaande classificatie is een keuze die past bij een samenwerkingsverband. In samenhang met de verschillende ringen van invloed kunnen onderscheiden worden:

a. Bij de organisatie (2.3): de schoolbesturen zijn deelnemer en afnemer. Als deelnemer zijn zij medebepaler van beleid, maar altijd ook afhankelijk van de andere bestuurders.
b. Bij het netwerk van scholen (2.4): schooldirecteuren zijn verantwoordelijk voor de uitvoering en toepassing van passend onderwijs op hun eigen school. Daarmee bepalen zij de spankracht van het netwerk. In hun school worden zij uiteraard gevoed en bepaald door hun intern begeleider(s) en team van leerkrachten en ondersteunend personeel. Door de Ondersteuningsplanraad hebben leerkrachten formeel vastgelegde invloed op het bestuursbeleid.
   Anderzijds zijn de scholen afhankelijk van de kwaliteit van de overige partners: reguliere basisscholen, speciaal onderwijs en de normering van basisondersteuning en extra ondersteuning door bestuur en bureau-organisatie.
c. Bij de externe organisatie (2.5): toeleverende, afnemende organisaties en zorginstellingen. Te denken valt aan peuterspeelzalen, kinderdagverblijven, andere samenwerkingsverbanden, voortgezet onderwijs, gemeenten met jeugdzorg en/of centra voor jeugd en gezin, waarbij andere lokale partners zijn inbegrepen, zoals sport, wijkcentra, politie, enz.. Met name de gemeenten kunnen als verantwoordelijke voor jeugdhulp hun positie als stakeholder formeel innemen in het Op Overeenstemming Gericht Overleg (OOGO).
d. Ouders en leerlingen: Als afnemer van het geboden onderwijs kan de positie van ouders lijken gereduceerd tot 'klant'. De kwaliteitsbeleving van ouders is echter cruciaal voor het bestaansrecht van een school. Formeel zijn ouders vertegenwoordigd in de Ondersteuningsplanraad en hebben samen met de leerkrachten een formeel vastgelegde invloed op het bestuursbeleid.

Het samenwerkingsverband moet oog hebben voor de verschillende stakeholders en hen ieder in hun positie te bevragen op hun oordeel over de geleverde kwaliteit.

2.8 De invloed van stakeholders

Iedere stakeholder hanteert eigen spelregels, omgangsvormen, toezicht en verantwoording richting het samenwerkingsverband. Zo kunnen stakeholders uiteenlopende belangen hebben.

[18] 2.7 t/m 2.9: Janssen, F.A.M. (2017). *Zicht op Kwaliteit (samenvatting).* Samenwerkingsverband Plein 013

Dit roept de volgende vragen op: ' Wie steunt de maatschappelijke opdracht van Passend onderwijs?', 'Welke keuzes worden er gemaakt en wat zijn de motieven hiervoor?'.

Naast het gegeven dat stakeholders uiteenlopende belangen kunnen hebben zijn de relaties met en tussen stakeholders niet statisch. Relaties kunnen een passief en ontvangend karakter hebben of in een actieve, wederkerige betrokkenheid bestaan. Dit laatste raakt aan partnerschap. Voor partnerschap dienen stakeholders zich open te stellen tot het voeren van een dialoog en géén andere belangen te hebben. In het licht van deze ontwikkelingen wordt van het samenwerkingsverband verwacht dat zij een visie heeft op het mede-eigenaarschap van schoolbesturen en scholen in het samenwerkingsverband, de voor het samenwerkingsverband belangrijke stakeholders en de wijze waarop het samenwerkingsverband invulling wil geven aan de relaties met stakeholders.

2.9 De relatie met stakeholders

Het is belangrijk om stakeholders te betrekken bij het creëren van een 'eigen' visie over kwaliteitszorg als samenwerkingsverband. Het is belangrijk zicht te behouden op wat er onder '*kwaliteit'* en '*kwaliteitszorg'* wordt verstaan, welke stakeholders er worden bevraagd, de wijze waarop stakeholders worden bevraagd/betrokken en welke informatie er wordt verkregen. Het verzamelen van informatie moet proportioneel en doelgericht zijn.
Daarnaast dienen de relaties binnen en tussen de verschillende niveaus waarop het samenwerkingsverband actief is voor (meer) zicht op kwaliteit te zorgen. Tenslotte dienen processen en relaties goed op elkaar aan te sluiten en dient er eenzelfde taal te worden gesproken rondom het thema kwaliteit.
Aanvullend komt uit stakeholderbijeenkomsten naar voren dat het belangrijk is om met elkaar in gesprek te gaan over de betekenis van de opbrengsten. Doelen rondom Passend onderwijs moeten op bestuursniveau concreet worden omschreven. Belangrijk is ook dat men zich aan de doelen en/of afspraken gaat committeren. Er moet worden gezorgd voor een kwaliteits*cultuur* (zie ook 3.8) Men dient te kunnen leren van elkaar en punten bespreekbaar te maken.
Met betrekking tot een kwaliteitszorgsysteem zijn verantwoording en het voeren van dialoog met en naar verschillende stakeholders van belang.[19] Aan de ene kant om zicht te krijgen op de opbrengsten van de maatschappelijke opdracht (kwaliteit) en aan de andere kant om zicht te krijgen op het functioneren van het samenwerkingsverband.

[19] Beerdsen, D. (2012). *Onderwijs met open schooldeur? Een onderzoek naar horizontale verantwoording in het onderwijs.* Universiteit Utrecht.

3 Op weg naar resultaten

3.0 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op de meetbaarheid van kwaliteitsfactoren en resultaten. Wat in aanvang is beschreven als een doel of subdoel zal op enig moment moeten leiden tot resultaat. Als deze resultaten worden betrokken in een kwaliteitsmeting zal dit beoogd resultaat meetbaar gemaakt moeten worden om de beoordeling van het al dan niet succesvol handelen inzichtelijk te maken. Vooraf is het ook goed om te erkennen dat niet alle doelen lenen zich voor een transformatie tot meetbaarheid.

3.1 Kiezen

In een logische verbinding die voortkomt uit het voorgaande zijn beoogde resultaten de uitkomsten van doelen en subdoelen. Wat u wilt bereiken is te verdelen in vele kwaliteitsfactoren die ieder voor zich meetbaar te maken zijn. Het is zaak om de verbinding met het doel scherp te houden. Is een onderdeel van belang om uw kwaliteit inzichtelijk te maken en te verbeteren? Dan is het prima. Komt een onderdeel u niet nuttig voor of zal het resultaat u op geen enkele manier aanzetten tot een organisatie- of gedragsverandering? Meet het dan niet. Het is dan voor de afnemers, invullers en beoordelaars verloren inspanning.

3.2 IJkpunten

Er zijn voor Passend Onderwijs al vele richtingwijzers gegeven. We noemen hier het wettelijk kader voor het ondersteuningsplan, het referentiekader (januari 2013), de ijkpunten van Cor Hoffmans[20] en de criteria die de onderwijsinspectie hanteert bij het toezicht op de samenwerkingsverbanden. U kunt ze compleet overnemen, u kunt meerdere instrumenten combineren of selectief hanteren, u kunt ze aanvullen met uw eigen streefdoelen. Het is logisch om de wettelijke verplichtingen als vast onderdeel op te nemen in uw kwaliteitsmeting.
Voor eigen gebruik zijn eigen metingen altijd relevant in het kader van uw eigen doelen en missie. In het kader van de wettelijke verplichtingen is het aan te raden om te zorgen dat uw kwaliteitsmeting ook als intern toetsinstrument is aan te merken. Dan is het direct van waarde bij het extern toezicht door de onderwijsinspectie.

3.3 Aanbevelingen

De keuze voor uw detailvragen schrijven we niet voor. Te denken valt aan de volgende onderdelen die opgenomen zouden kunnen worden in een kwaliteitsmeting:

a. Basisondersteuning in de reguliere basisschool
b. Expertise en ontwikkeling van schoolteams.
c. Gebruik van Ontwikkelingsperspectief (OPP).
d. Ouderbetrokkenheid.
e. Schoolondersteuningsprofiel.
f. Aanvraagprocedure Extra Ondersteuning.
g. Aansluiting met Jeugdhulp.
h. Toedeling en uitvoering van arrangementen.

[20] Zie bijlage 2

i. Toekenning en evaluatie van toelaatbaarheidsverklaringen.
j. Financieel beheer.

Bovenstaand overzicht is niet voorschrijvend, en ook niet uitputtend. Het bedoelt u handvatten te geven voor uw eigen kwaliteitsmeting.

3.4 De kwaliteit van het enkelvoudige netwerk

Bij de kwaliteit van de deelnemende scholen en schoolbesturen van het samenwerkingsverband gaat het om enkelvoudige processen, die betrekking hebben op de kwaliteit en opbrengsten van de deelnemende organisaties als zelfstandige eenheden. Het samenwerkingsverband heeft geen bestuurlijke rol in relatie tot de kwaliteit en inrichting van de scholen. Desondanks zijn schoolbesturen verbonden aan de doelen van het Ondersteuningsplan en hebben zij gezamenlijk een inspanningsverplichting aan de uitwerking ervan op hun scholen.

3.5 De kwaliteit van het meervoudig netwerk / swv

Bij de kwaliteit van het samenwerkingsverband als netwerk van deelnemende organisaties, gaat het om meervoudige processen, die betrekking hebben op de kwaliteit en opbrengsten van het geheel van de deelnemende scholen en schoolbesturen. Elk van de deelnemende scholen heeft invloed op de kwaliteit van het netwerk, maar bepaalt die niet. Een individuele school of een individueel schoolbestuur is onderdeel van het geheel en is daardoor een deelnemer die het geheel beïnvloedt zonder direct bestuurlijke zeggenschap te hanteren.
De invloed van het bureau van het samenwerkingsverband op de kwaliteit van het netwerk is vergelijkbaar met die van de deelnemende scholen: het heeft wel invloed, maar is niet bepalend. De bestuurlijke zeggenschap van het samenwerkingsverband is niet voorschrijvend en/of allesomvattend.

3.6 De som van de delen

Een eerste richting om de kwaliteit van het samenwerkingsverband als netwerk te beschrijven en te ontwikkelen, is om het netwerk te zien als de optelsom van de enkelvoudige kwaliteit van de deelnemende scholen. De meervoudigheid van het netwerk wordt verrekend naar enkelvoudige gegevens over het geheel, door middel van totalen en gemiddelden.
Bij deze benadering van het kwaliteitsbeleid van het samenwerkingsverband gaat het om bijvoorbeeld het meetbaar maken van de gekozen omschrijving van basisondersteuning, het meten van het aantal ontwikkelingsperspectiefplannen voor leerlingen, het aantal toelaatbaarheidsverklaringen voor het speciaal (basis-) onderwijs dat per reguliere school in een schooljaar is afgegeven, enz.
Daarmee is een redelijke manier gevonden om de kwaliteit van het netwerk te meten, maar het verhogen of borgen van kwaliteit van dit netwerk is nog niet binnen bereik van deze benadering. De ontwikkeling van kwaliteit kan binnen deze benadering niet anders dan worden teruggelegd bij de deelnemende organisaties. Bij teruglopend vertrouwen in elkaars goede wil zullen de omvang en kosten van controle en aansturing stijgen (zie 3.7).
De tweede richting om de kwaliteit van het samenwerkingsverband als netwerk te beschrijven en te onderzoeken is de gezamenlijke kwaliteit van het dekkend aanbod. Dat

betreft de doelstelling dat alle leerlingen zich gezond ontwikkelen. En dat alle leerlingen gebruik maken van hun leerrecht. Hierbij zijn de collectieve voorzieningen te positioneren die antwoord geven op de ernstigste ondersteuningsvragen. Deze voorzieningen ontlenen hun meerwaarde aan de gezamenlijke opdracht van alle partners. Zij zorgen ervoor dat we meer bereiken dan de som der delen. Juist deze doelen en uitwerkingen vormen de kracht van de samenwerking die uitstijgt boven het enkelvoudig belang van één school of schoolbestuur.

3.7 Vertrouwen

Bovengenoemde cumulatieve benadering van enkelvoudige kwaliteit is niet omvattend voor het geheel van samenwerking. De samenwerkingsbereidheid van de professionals - leraren, leidinggevenden, bestuurders - is een component van andere aard. Voor de beschrijving van de kwaliteit van een netwerk wordt meestal gebruik gemaakt van relatief zachte begrippen die de houding en intenties beschrijven waarmee de samenwerking wordt aangegaan. Een terugkerend begrip hier is vertrouwen, dat zowel gezien wordt als voorwaarde van effectieve samenwerking als het resultaat ervan.
Het is goed om u bewust te zijn van deze anders geaarde factoren. Een uitwerking hiervan kan u helpen om grip te krijgen op dit veld. Covey (2012) [21] beschrijft het vertrouwen op het niveau van de belanghebbende als volgt:

a. De vier kernen (integriteit, intenties, capaciteiten en resultaten) en de dertien gedragingen zijn de hulpmiddelen die in iedere context vertrouwen wekken en herstellen – in organisaties, in het netwerk en in de samenleving. Dit is de basis voor zowel de eerste cirkel van het vertrouwen in jezelf als het relatievertrouwen.
b. Het belangrijkste principe van het genereren van organisatievertrouwen is afstemming, ervoor zorgen dat alle structuren en systemen in harmonie zijn met de kernen en gedragingen. Dit wekt vertrouwen bij interne belanghebbenden.
c. Het creëren van marktvertrouwen is met name reputatie. Het is gebruikmaken van de kernen en gedragingen om de geloofwaardigheid en het gedrag te creëren die het vertrouwen wekken van externe belanghebbenden, en wel zodanig dat zij uw diensten willen afnemen of ze willen aanbevelen.
d. Het belangrijkste principe voor het wekken van maatschappelijk vertrouwen is bijdragen. Het is de intentie tonen om iets terug te doen.

Afbeelding 4 - de vijf cirkels van vertrouwen (Covey, 2012)

[21] Covey, S. M. R. (2012) *De snelheid van vertrouwen.* Amsterdam/Antwerpen.

3.8 Kwaliteitscultuur[22]

De Inspectie van het Onderwijs hanteert in haar nieuwe onderzoekskader (2016) [23] het begrip Kwaliteitscultuur (KA2). Het wordt gezien als een geheel van waarden en normen binnen een organisatie welke bijdraagt aan de ontwikkeling van een effectieve en efficiënte zorg voor kwaliteit. Daarom is er direct verband met de bredere organisatiecultuur in een samenwerkingsverband. De kwaliteitscultuur is een manier van denken, waarbij medewerkers zich hiervan eigenaar voelen en deze uitdragen.
In formele zin zijn structuren, normen en processen voor kwaliteitsborging vast te leggen; op organisatiepsychologisch niveau vormen communicatie, participatie en vertrouwen de verbindende elementen die deze kwaliteitscultuur creëren.
Bij de totstandkoming en waarborging van een kwaliteitscultuur is leiderschap van belang. Hiermee worden de formele en informele factoren op natuurlijke wijze gecombineerd. In de navolgende paragraaf wordt daarom het leidinggeven aan samenwerkingsverbanden nader toegelicht.

3.9 Leidinggeven aan samenwerkingsverbanden

Alle schoolbesturen zijn verplicht aangesloten bij een samenwerkingsverband. Er is dus geen sprake van vrijwillige samenwerking en het aantal partijen, waarmee moet worden samengewerkt is vaak groot. Het lijkt daarom beter te spreken van een netwerk.
In een samenwerkingsverband passend onderwijs is er sprake van interorganisationele samenwerking. Dit is het proces van ontwikkelen en onderhouden van relaties en activiteiten tussen meerdere juridisch onafhankelijke organisaties ten dienste van een gezamenlijk doel[24].
Er bestaan diverse modellen, waarop aan de samenwerkingsverbanden vorm is gegeven. Eveneens zijn er veel verschillende wijzen, waarop het intern toezicht en het bestuur zijn geregeld. Het gekozen model en de gekozen governance zijn mede bepalend voor de wijze, waarop de leidinggevende leiding kan geven aan het samenwerkingsverband en hierin effectief is. De slagkracht van een samenwerkingsverband zal enerzijds afhangen van de schoolbesturen om daadwerkelijk samen te werken voor het gezamenlijk belang en anderzijds van de visie en overtuigingskracht van de leidinggevende van een samenwerkingsverband.

Wat is essentieel voor het leidinggeven aan een netwerk van een samenwerkingsverband[25] ?

1. **Eigenschappen en vaardigheden**

a. Strategisch leiderschap	Het in staat zijn tot het ontwikkelen van een visie.
b. Individuele eigenschappen	Karakteristieke eigenschappen, bijv. diplomatiek en besluitvaardig.
c. Interpersoonlijke vaardigheden	Breed toegepaste geleerde vaardigheden om de interactie met

[22] Janssen, F.A.M.(2017). *Zicht op Kwaliteit (samenvatting).* Samenwerkingsverband Plein 013
[23] Inspectie van het Onderwijs (2016). *Onderzoekskader 2017 voor het toezicht op de voorschoolse educatie en het primair onderwijs.*
[24] Citaat uit: Schruijer, S. (2011). *De betekenis van interorganisationeel leiderschap.*
[25] De hierop volgende informatie is grotendeels ontleend of geciteerd uit: van Aalst, L. (2016). *Leidinggeven aan het netwerk van een samenwerkingsverband passend onderwijs*. TIAS school for business and society , Tilburg

	anderen te bevorderen, bijv. goede communicatieve vaardigheden.
d. Inhoudelijke en technische kennis	Het begrijpen van de materie van het gebied waarop wordt samengewerkt, bijv. enige onderwijsinhoudelijke kennis.
e. Groepsprocesvaardigheden	Breed toegepaste geleerde vaardigheden om de interactie in groepen te bevorderen, bijv. het faciliteren van groepsprocessen en win-win situaties creëren.

2. Sturende managementactiviteiten

a. Beinvloeden van de netwerkagenda	De noodzaak om de gezamenlijke agenda te veranderen door sturende activiteiten.
b. Spelen van het politieke spel	Het inzetten van politieke vaardigheden in situaties met uiteenlopende en soms tegenstrijdige belangen en belanghebbenden om voldoende afstemming van belangen en draagvlak te creëren om resultaten te bereiken[26].

3. Ondersteunende managementactiviteiten

a. Managen van legitimiteit	Het verkrijgen van interne (schoolbesturen en scholen) en externe (stakeholders) legitimiteit voor het samenwerkingsverband.
b. Managen van verantwoordelijkheid	De verantwoordelijkheid van de netwerkmanager om er zeker van te zijn dat de deelnemers werken volgende de netwerkdoelen en voldoende bijdragen aan het netwerk27 .
c. Managen van commitment	Er voor zorgen dat het niveau van betrokkenheid van de scholen en/of schoolbesturen hoog is om zo de netwerkdoelen te bereiken.
d. Managen van ontwerp	Voorstellen doen / bepalen welke vorm van governance of welk verdeelmodel

[26] Hartley, J., Alford, J., Hughes, O., & Yates, S. (2013). *Leading with political astuteness: A study of public managers in Australia, New Zealand and the United Kingdom.* Australia and New Zealand School of Government and the Chartered Management Institute. United Kingdom.
[27] Milward, H.B., & Provan, K.G. (2006). *A manager's guide to choosing and using collaborative networks.* IBM Center for The Business of Government.

	het meest geschikt is voor het succes van het netwerk.
e. Managen van conflicten	Het op de juiste wijze en constructief managen van conflicten

Daarnaast zal de leidinggevende leiding moeten kunnen geven aan de bureau-organisaties. De competenties, die hiervoor nodig zijn, verschillen niet wezenlijk van de competenties van andere leidinggevende functies. We gaan hier verder niet nader op in.

3.10 Financiële verantwoording

Sinds de invoering van passend onderwijs is er de wens om de verantwoording van de inzet van middelen transparanter te maken[28]. Op deze manier hopen alle betrokkenen meer inzicht te krijgen in de bereikte resultaten afgezet tegen de geïnvesteerde financiële middelen. Dit is met name van belang, omdat de betrokken schoolbesturen vaak mede verantwoordelijk zijn voor het bestuur van het samenwerkingsverband. Monitoring en verantwoording van de bestede middelen zijn instrumenten om de beoogde en bereikte kwaliteit zichtbaar te maken.

Goede verantwoording is meer dan vertellen welke activiteiten zijn uitgevoerd en opsommen waaraan het geld is uitgegeven. Verantwoording draait om het afleggen van rekenschap over de mate waarin de beoogde doelen en resultaten zijn bereikt. Verantwoording draait om effecten van handelen. Verantwoording is het sluitstuk van een proces, een betere verantwoording start bij een betere planvorming. Dit vraagt om concrete doelen en meetbare beoogde resultaten, activiteiten waarvan helder is wat er mee beoogd wordt en duidelijkheid over de monitoring van de uitvoering. Als het hieraan ontbreekt, zal het in het verdere verloop van het proces niet mogelijk zijn doelgericht te monitoren en resultaatgericht te verantwoorden. Als niet geconcretiseerd is wat bereikt moet worden of hoe dat gemeten gaat worden, kan de verantwoording nooit van goede kwaliteit zijn.

Samenwerkingsverbanden zouden zich bij de opstelling van een Ondersteuningsplan en Meerjarenbegroting - maar ook bij een jaarplan en begroting - kunnen afvragen: Wat willen we nu concreet bereiken? Welk palet aan activiteiten staat ons daarvoor ter beschikking? Dragen de tot dusver uitgevoerde activiteiten in goede mate bij aan de resultaten die we beogen, of is de realisatie van de doelstellingen met het uitvoeren van andere activiteiten kansrijker? Is de verdeling van middelen over de activiteiten goed beredeneerd, of leidt een andere verdeling tot het sneller of beter bereiken van onze doelstellingen?
Geld verdelen zonder afspraken te maken over te bereiken doelen, activiteiten uitvoeren zonder te weten welk doel ze dienen, middelen verdelen naar rato van het aantal leerlingen zonder te weten of dat de meest effectieve verdeelsleutel is: het is niet doelmatig en onwenselijk. Een kwalitatief betere beleidscyclus vraagt om denkkracht, visie en regie. Monitoring en verantwoording moeten slim en efficiënt plaatsvinden.

Binnen het Meerjarenbegrotingsmodel[29] is de koppeling tussen het inhoudelijke beleid van het samenwerkingsverband en de begroting uitgewerkt. In programma's kunnen

[28] PO- en VO-raad. (2018). *Uitgangspunten en richtlijnen voor monitoring en verantwoording door en binnen samenwerkingsverbanden passend onderwijs.*
[29] Bedoeld model is op verzoek van PO-en VO-raad ontwikkeld door Infinite Financieel

verschillende uitsplitsingen opgenomen worden in de begroting. Vervolgens kan per programma een korte uitwerking worden gedaan in volgende onderdelen:

a. Doelstelling en beoogd resultaat
b. Korte beschrijving in activiteiten
c. Benodigde formatie of inzet van personeel
d. Beschikbare budget
e. Budgethouder
f. Monitoring
g. Risicoanalyse

Deze koppeling kan u helpen om doelen en budgetten met elkaar te verbinden.

4 Kwaliteitskeuze

4.1 Inleiding

Kwaliteit is een optelsom van kleine handelingen, gewoontes en keuzes. Kwaliteit wordt bepaald door mensen. Het is een sociaal interactief proces. Ook is kwaliteit gebaseerd op aannames vooraf, hypothesen waarvan we moeten kijken of deze uitkomen en waarbij ook nog eens vele variabelen zijn invloed op hebben. Dit betekent dat we bij de keuze van 'wat we zichtbaar maken' en 'wanneer we tevreden zijn' ons moeten realiseren dat er altijd componenten zijn die wel van invloed zijn geweest maar waar we niet naar hebben gekeken. We moeten kiezen, maar tegelijkertijd altijd kritisch zijn over dat wat we zichtbaar hebben gemaakt met onze keuzes. Als al onze inbreng ook zichtbaar is geworden dan hoeft dit toch niet te betekenen dat we de gewenste uitkomst hebben gerealiseerd. Als we hoge tevredenheid van leerkrachten en ouders terugzien in de scores dan hoeft dit toch nog niet te betekenen dat we het goede doen. Tevredenheid is geen garantie voor kwaliteit.
Twee methodieken worden toegelicht, alsook de koppeling tussen beide. Daarna volgen enige keuzemogelijkheden bij het vaststellen van de normering.

4.2 Kwaliteitszorg[30]

'*Kwaliteitszorg'* vormt een belangrijk onderdeel van de strategische beleidsvorming en planning van de organisatie met als belangrijke aandachtspunten het optimaliseren van de opbrengsten en het kunnen afleggen van verantwoording.
Een '*kwaliteitszorgsysteem'* is een samenhangend geheel van een organisatiestructuur, waarin verantwoordelijkheden, procedures, processen en voorzieningen welke de uitvoering van de continue en systematische zorg voor de kwaliteit bevorderen.[31]

Er is een aantal ontwikkelingsfasen waarin de verschuivingen plaatsvinden:

a. Van kwaliteitscontrole naar kwaliteitszorg;
b. Van verantwoording afleggen naar een lerende organisatie;
c. Van een focus op onderdelen naar een focus op het geheel.[32]
d. Van een focus op systemen naar een focus op persoonlijke inbreng.

Daarnaast zijn er kritische factoren te onderscheiden die een kwaliteitszorgsysteem tot een succes maken. Succesfactoren voor goede kwaliteitszorg zijn:

a. doelgericht; dit omvat de verantwoording, borging en verbetering,
b. systematisch; de inrichting is vastgelegd in een meerjarenplan, waarin organisatie, activiteiten en kosten zijn vastgelegd,
c. integraal; het richt zich op verschillende beleidsterreinen en geledingen. Het benoemt ook de samenhang daartussen.

Over hoe de kwaliteitszorg systematisch kan worden vormgegeven voor een samenwerkingsverband, is nog weinig bekend.

[30] Janssen, F.A.M. (2017).*Zicht op Kwaliteit (samenvatting).* Samenwerkingsverband Plein 013
[31] Van Dam, F. (2002). *Kwaliteitszorg in de onderwijspraktijk.* Kluwer, *28.*
[32] Bollaert, L. (2014). Quality Assurance in Europe (2005-2015). *Journal of the European higher education area, 3,* 1-24.

4.3 Methodiek: PDCA-cyclus (4)

De PDCA-cyclus is wellicht de bekendste checklist als het gaat om continu verbeteren. De cyclus onderscheidt zich in vier stappen[33]:

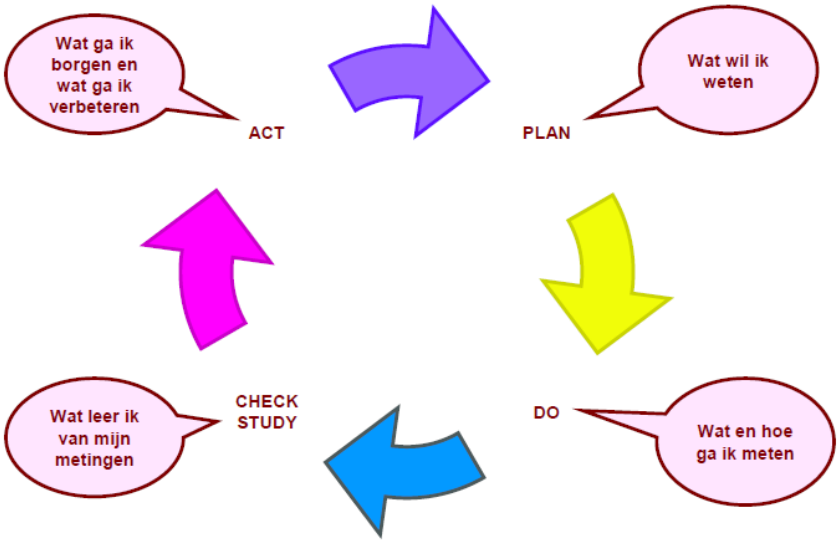
Plan: Het bepalen van ambities en richting, ontwikkelen van (strategisch) beleid, deze uitwerken naar doelen, jaarplannen en activiteiten.
Do: De uitvoer van de plannen en activiteiten (bijvoorbeeld het toepassen van oplossingen en verbeteringen).
Check: Het meten en analyseren van behaalde resultaten, uitkomsten vergelijken met afgesproken doelen; conclusies trekken.
Act: Formuleren van verbeterpunten op basis van getrokken conclusies.

Door steeds deze cyclus te doorlopen, werkt de organisatie systematisch aan kwaliteitsverbetering. De stappen uit de cyclus zelf zijn voor de hand liggend; toch blijkt in de praktijk dat organisaties er niet in slagen alle stappen daadwerkelijk te doorlopen. Het lastige is bovendien dat de PDCA-cyclus op verschillende niveaus moet functioneren [34]. Toegespitst op de praktijk van een samenwerkingsverband is deze cyclus als volgt uit te werken:

1. *Plan (doelen stellen) en*
2. *Act (doelen bijstellen)*

Doelen van het samenwerkingsverband worden gesteld in het ondersteuningsplan en de jaarplannen. Bij het opstellen van de doelen is het verstandig allereerst de *aandachtsgebieden* te formuleren waarop deze doelen betrekking hebben. Een samenwerkingsverband zal niet enkel doelstellingen hebben op het gebied van een dekkend netwerk (aanbod van ondersteuning) maar ook op het gebied van processen (arrangeren), samenwerking (met elkaar, met de gemeenten) en financiën (risico's afdekken, allocatie). Voorts worden op deze verschillende aandachtsgebieden zowel doelen gesteld die het samenwerkingsverband vanuit haar wettelijke grondslag heeft (bv. een dekkend netwerk) als doelen die de deelnemende besturen gezamenlijk hebben vastgesteld als horend bij of voortvloeiend uit deze wettelijke kaders en de eigen missie en visie (bv. het inrichten van een specifieke voorziening om het netwerk in zijn totaliteit dekkend ter maken). De meer abstracte doelstellingen worden in de jaarplannen concreet uitgewerkt in te ondernemen acties binnen een specifieke periode.

[33] Maandag, D., & Veenstra, B. (z.j.). *Hoe is de kwaliteitszorg vormgegeven binnen de opleiding?*
[34] Berings, D. (2000). Intergrale kwaliteitszorg in een hogeschool. Kansen en bezwaren, geformuleerd vanuit meervoudig perspectief. *Tijdschrift voor Hoger Onderwijs, 18,* 177-202.



Afbeelding 5a - PDCA-cyclus

3. *Do (uitvoeren)*

De opgestelde doelstellingen worden vervolgens door het samenwerkingsverband en de individuele schoolbesturen opgepakt ter uitwerking. Het samenwerkingsverband heeft voor de realisatie van de doelstellingen een aantal sturingsmogelijkheden tot haar beschikking, waaronder als meest belangrijke de allocatie van middelen, coördinatie en het maken van afspraken tussen schoolbesturen (over de mate waarin zij bijdragen aan de doelstellingen, bv. het gewenste niveau van ondersteuning of de inrichting van arrangeerprocessen).
De mate van decentraliteit in het gekozen bestuursmodel bepaalt uiteraard de mate waarin het samenwerkingsverband *kan* sturen op realisatie van de doelstellingen. Ondanks dat de schoolbesturen het samenwerkingsverband *maken* en de primaire verantwoordelijkheid voor passend onderwijs (zorgplicht) bij de schoolbesturen ligt, kent het samenwerkingsverband als organisatie (zeker als het gaat om verantwoording afleggen naar buiten) altijd een eigenstandige verantwoordelijkheid.

4. *Check*

Dit laatste gedeelte van de cyclus wordt vaak verward wordt met de cyclus als geheel: het meten of de ontwikkelde doelstellingen ook daadwerkelijk gerealiseerd worden. Dat geldt zowel voor de funderende doelen, de meerjarige doelstellingen als voor de doelstellingen uit de jaarplannen, die alle in elkaars verlengde liggen. In het check-gedeelte van de cyclus wordt de, met behulp van een of meerdere *instrumenten* (het kwaliteitsinstrumentarium), opgehaalde *data* met betrekking tot processen die bijdragen aan de doelstellingen omgezet in *informatie*. De instrumenten die deze data verzamelen kunnen zeer verschillend zijn in meetmethode (kwantitatief of kwalitatief) of in scope (één of meerdere aandachtsgebieden[35]).
Juist in dit stadium van de cyclus kan Dashboard Passend Onderwijs een belangrijke rol spelen. Het biedt samenwerkingsverbanden belangrijke sturings- en verantwoordingsinformatie cq. kengetallen, aan de hand waarvan zij de status van

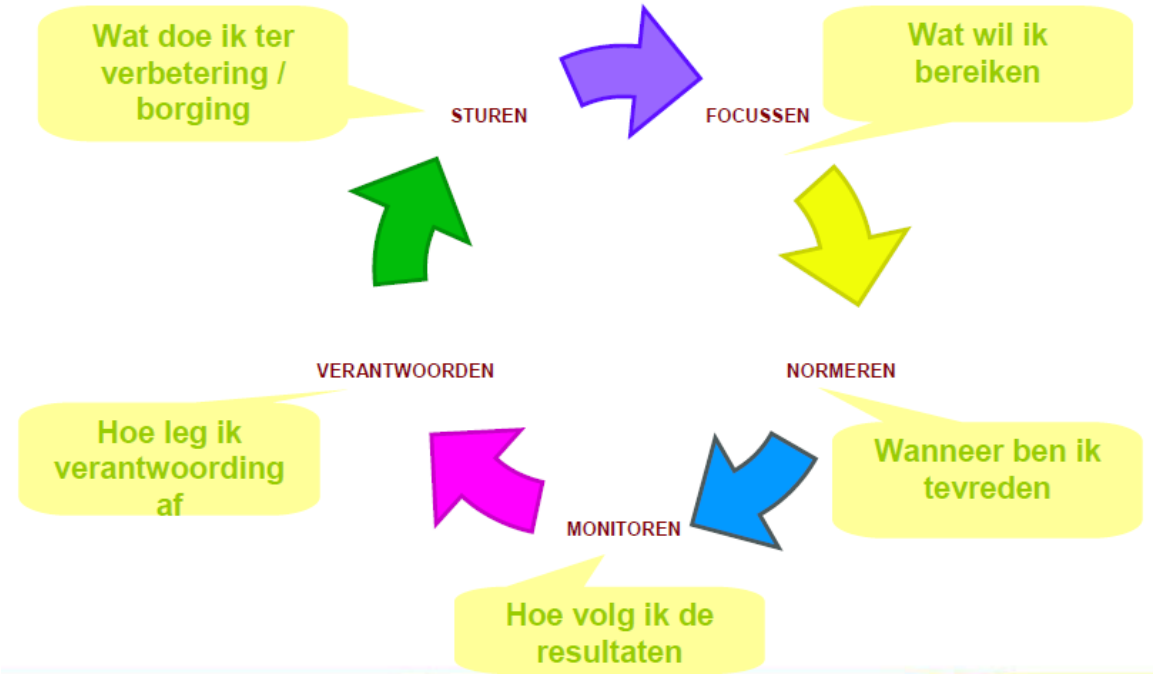
[35] Note: ook hierbij geldt dat de mate van decentraliteit in sterke mate bepaalt wie aan zet is om de doelen uit te voeren en daarmee eveneens sterk de vorm en inhoud van het gesprek over de gegevens bepaalt.

bepaalde doelstellingen kunnen aflezen. Dit is overigens niet het enige instrumentarium. In paragraaf 5.2 'Bronnen van data' treft u meer suggesties.

4.4 De variant PDCA-cyclus (5)

De PDCA-cyclus kan als volgt worden gekoppeld aan de vijf kwaliteitsvragen (ook zichtbaar middels de gekleurde pijlen in afbeelding 5b).

a.	Doen we de goede dingen?	Focussen
b.	Doen we de dingen goed?	Normeren
c.	Hoe weten we dat?	Monitoren
d.	Vinden anderen dat ook?	Verantwoorden
e.	Wat doen we met die wetenschap?	Sturen



Afbeelding 5b. PDCA-cyclus gekoppeld aan de vijf kwaliteitsvragen

4.5 Methodiek: INK-managementmodel

Het INK-managementmodel is ontwikkeld door het Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK), een instituut dat tot doel heeft bedrijven en organisaties te ondersteunen bij het vergroten van hun kwaliteit. Het Nederlandse model is afgeleid van de Europese versie: het EFQM Excellence Model. Inmiddels wordt het model door vele organisaties gebruikt om de prestaties te verbeteren[36].
Het INK-managementmodel bestaat uit tien aandachtsgebieden en een feedbackloop (zie afbeelding 6). Het INK-managementmodel bestaat uit vijf fundamentele kenmerken:

Leiderschap met lef: de leiding bepaalt een koers op basis van externe en interne informatie; draagt deze uit en luistert daarbij naar anderen.

[36] Hardjono, T., & Bakker, R. (2015). *Management van processen*.

Resultaatgerichtheid: de leiding stuurt op de toegevoegde waarde van alle inspanningen en houdt de verwachtingen en belangen in de gaten van de verschillende stakeholders van de organisatie. Resultaten van de organisatie worden vanuit verschillende perspectieven van stakeholders gemeten. De leiding zorgt voor een balans tussen uiteenlopende belangen en verwachtingen van de stakeholders.

Continue verbeteren: gemeten resultaten worden systematisch vergeleken met de doelstellingen (afgeleid van de visie). Verbeteringen worden gestimuleerd door kennisuitwisseling en gezamenlijk leren.

Transparantie: processen met onderliggende relaties en bijbehorende prestatie-indicatoren zijn beschreven en worden gecommuniceerd naar stakeholders. Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van ieder zijn bekend. Men kent hun bijdrage aan het resultaat van de organisatie als geheel.

Samenwerking: men werkt op een professionele manier samen, waarbij persoonlijke doelen en organisatiedoelen goed op elkaar zijn afgestemd. Er is geen sprake van bureaucratie.

Afbeelding 6 - INK-managementmodel (Muntinga & Lagerveld, 2003)

Het INK-managementmodel is een 'denkraam' om naar een organisatie te kijken. Het model geeft schematisch de tien belangrijkste aspecten van een organisatie en hun onderlinge verbanden weer. Om goed sturing te kunnen geven aan de organisatie dient het management aandacht te besteden aan elk van de tien aandachtsgebieden. Binnen het model zijn er tien aandachtsgebieden, deze omvatten:

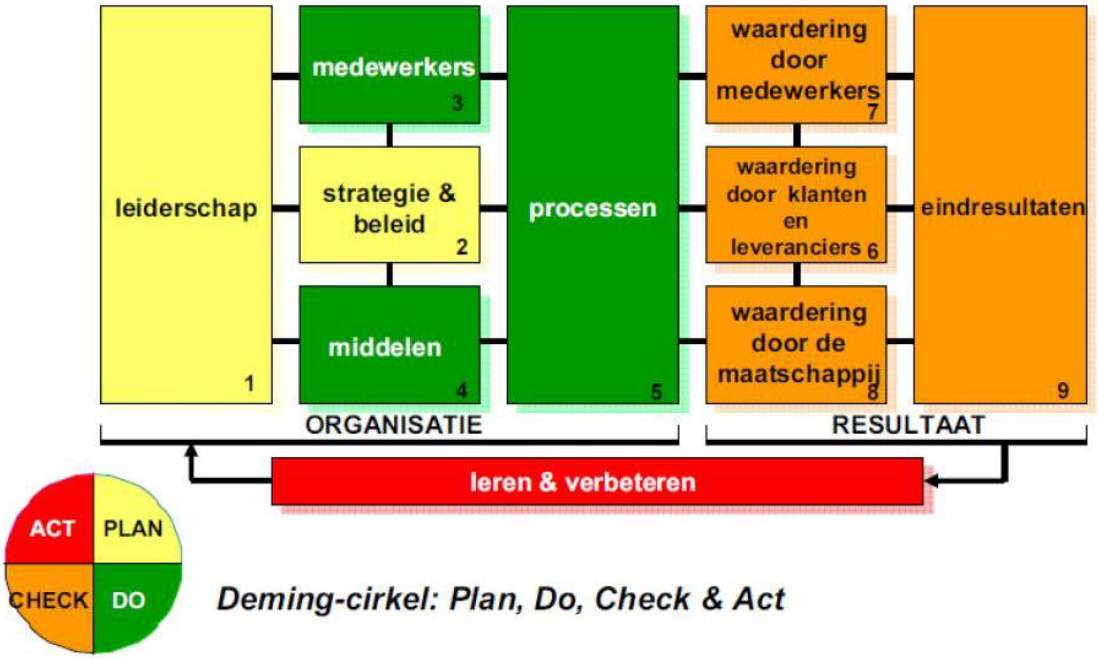
a. Leiderschap;
b. Beleid en strategie;
c. HRM;
d. Middelenmanagement;

e. Management van processen;
f. Waardering door klanten;
g. Waardering door medewerkers;
h. Waardering door de maatschappij;
i. Behaalde ondernemingsresultaten;
j. Leren en verbeteren.

Gemeten resultaten en evaluatiegegevens dienen altijd te worden meegenomen bij het formuleren van nieuw beleid. Dit komt aan de orde in het tiende aandachtsgebied, 'leren en verbeteren'. Door terugkoppeling tussen de resultaatgebieden en organisatiegebieden wordt er een continue cyclus van leren en verbeteren gevormd[37].

4.6 Koppeling PDCA-cyclus en INK-model

De PDCA-cyclus en het INK-managementmodel kunnen aan elkaar worden gekoppeld zoals hieronder is weergegeven [38]. Het bepalen van de richting, het stellen van doelen en plannen van de uitvoering (Plan-fase) zijn gekoppeld aan leiderschap en strategie & beleid. De uitvoer van het werk (Do-fase) wordt gekoppeld aan medewerkers, middelen en processen. De meting of de afgesproken doelen zijn gerealiseerd (Check-fase) worden gekoppeld aan de waardering door medewerkers, klanten, maatschappij en de eindresultaten. Tot slot wordt de Act-fase waarin de metingen worden geanalyseerd en er verbeterpunten worden geformuleerd, wordt gekoppeld aan het aandachtsgebied leren en verbeteren.



Afbeelding 7 - Koppeling PDCA-cyclus en het INK-managementmodel

[37] Muntinga, M., & Lagerveld, N. (2003). *Managementmodellen voor kwaliteit.* Kluwer.

[38] Van Dooren, E., Kenkhuis, C., Venneboer, S.J., & Vromans, E. (2001). *Sturen en verbeteren van organisaties: praktisch en doordacht met het INK-managementmodel.* Kluwer.

4.7 Zelfevaluatie, collegiale visitatie en audit

Een kwaliteitsmeting kent ook verschillende varianten waarin deze kan worden uitgevoerd:

a. zelfevaluatie: een individuele betrokkene scoort de eigen bevindingen volgens een vaste matrix, waardoor deze vergeleken kan worden met andere uitkomsten,
b. collegiale visitatie: meerdere betrokkenen bezoeken en bespreken wederkerig elkaars werkplek of werkveld en bespreken dit gezamenlijk in evaluerende zin,
c. audit: aangestelde en opgeleide auditoren van binnen de organisatie bezoeken collega's met een genormeerde kijkwijzer en brengen hierover verslag uit.

4.8 CIIO

De CIIO Maatstaf is een praktische vertaling van ISO-9001 en bedoeld voor organisaties in de professionele kennisintensieve dienstverlening, waar ook samenwerkingsverbanden toe behoren. De CIIO kent zes aandachtsgebieden:

a. beleid: beleidsvorming en innovatie,
b. organisatie: de afstemming van de organisatie en het kwaliteitsmanagementsysteem op het beleid,
c. kern- of primair proces: het maken van heldere afspraken met 'de klant' en deze ook nakomen,
d. mensen: het inzetten van mensen met de benodigde competenties,
e. partners: het samenwerken met relevante partners en leveranciers,
f. reflectie: het evalueren van en reflecteren op de uitgevoerde werkzaamheden en het beleid.

4.9 Normering

De inhoud van onderzoeksterreinen is één kant van de meting. De kwantitatieve normering is de andere kant ervan. Wanneer bent u tevreden? Als de helft van een score positief is? Of pas bij 60 %? Of bij 80%? Uw eigen ambitie en gewenst eindniveau bepaalt waar u de grens legt. Het is aan te bevelen dit vooraf te normeren en niet wanneer de scores zijn opgehaald. Het houdt uw eigen doelen zuiver en geeft ook een echte feedback die uitstijgt boven de wenselijk van een mooie uitslag. Uw inhoudelijke doelen zijn leidend.
In de keuze voor een normering zijn er vele mogelijkheden. U kunt kiezen uit:

a. Een tweetal: goed of fout, ja of nee, eens of oneens, enz.
b. Een oneven meervoud met drie, vijf enz. keuzemogelijkheden. Naast zwart en wit is er altijd een grijze nuance aan te brengen.
c. Een even meervoud met vier of meer keuzemogelijkheden. Naast de extremen zijn er ook hier nuances aan te brengen. Hierbij ontbreekt een zuiver midden, waardoor een keuze dwingend naar één van de twee gebieden gestuurd wordt.
d. Een tienpuntsschaal. Het is een uitgebreide variant op c en veronderstelt bij het scoren voorkennis over de betekenis van de cijfers:
   bijv. 8 = goed, 4 = onvoldoende.
e. Een procentschaal. Het is een zeer nauwkeurige score die vele nuances in de tienpuntsschaal mogelijk maakt. Vraag u af of deze nauwkeurigheid realistisch is: bijv. wat is het verschil tussen 61 % of 63 % ?

Het is goed om u vooraf te bedenken wat het belang is van de keuze voor de ene of de andere normering.

4.10 Score en uitslag

Er is een verschil tussen score en de uitslag. Bij een normering bijvoorbeeld in een tienpuntenschaal kunt u toch een uitslag in procenten (honderdsten) weergeven.
Zelfs bij een eenvoudige keuze uit twee (eens of oneens) is het interessant op te weten dat bijv. 77 % voor eens heeft gekozen. De keuze voor een model geeft een bandbreedte voor de respondenten, maar deze kan verschillen van uw uitkomstenoverzicht.

4.11 SMART

Het formuleren van doelen kan lastig zijn. Door je doelen **S**pecifiek**, M**eetbaar, **A**cceptabel, **R**ealistisch en **T**ijdgebonden te formuleren zorg je ervoor dat je doelen sturend zijn. Samen vormen de beginletters het Engelse woord SMART; het wordt er slim, zinnig en aantrekkelijk van. Het daagt uit om me te doen.

S Specifiek: Omschrijf het doel duidelijk en concreet.
Het moet een waarneembare actie, gedrag of resultaat beschrijven waaraan een getal, bedrag, percentage of ander kwantitatief gegeven verbonden is. Een heldere doelstelling geeft antwoord op de zes w-vragen:

a. Wat wil je bereiken?
b. Wie zijn erbij betrokken?
c. Waar ga je het doen?
d. Wanneer gebeurt het?
e. Welke delen van de doelstelling zijn essentieel?
f. Waarom wil je dit doel bereiken?

De betrokkenen moeten een duidelijk verband zien tussen de doelstelling en de activiteiten die van ze gevraagd worden. Naarmate de doelstelling preciezer geformuleerd is, wordt het makkelijker er invulling aan te geven.

M Meetbaar: Hoeveel gaan we doen? Hoe kunnen we dat meten?
Er moet een systeem, methode en procedure zijn, dan wel ontworpen worden om te bepalen in welke mate het doel op een bepaald moment bereikt is. Doe een nulmeting, om de startsituatie te bepalen. Met een nulmeting is het gemakkelijker om later effecten van het project te bepalen, omdat je de startsituatie in beeld hebt gebracht.

A Acceptabel: Is er draagvlak voor wat je doet?
Is het in overeenstemming met het beleid en de doelstellingen van de organisatie? Zijn de betrokkenen bereid zich te verbinden aan de doelstelling? Wanneer je als leidinggevende een doel voor een groep mensen stelt, dan is het belangrijk dat er draagvlak voor is. De medewerkers en betrokkenen moeten het willen, anders wordt het doel niet gehaald of beklijft de verandering niet. Je kunt het draagvlak vergroten door mensen actief te betrekken bij het kiezen en formuleren van de doelstelling. Het is belangrijk ze daarbij daadwerkelijk inspraak te geven. Met name korte-termijndoelen moeten zo laag mogelijk in de organisatie worden bepaald.

R Realistisch: Is het doel haalbaar?
Is er een uitvoerbaar plan met aanvaardbare inspanningen? Kunnen de betrokkenen de

gevraagde resultaten daadwerkelijk beïnvloeden? Hebben ze voldoende know-how, capaciteit, middelen en bevoegdheden? Dit is belangrijk, want een onbereikbaar doel motiveert mensen niet. Bij moeilijk bereikbare doelstellingen helpt het opsplitsen van het hoofddoel in kleinere haalbare subdoelstellingen. De tussentijdse resultaten geven telkens nieuwe energie.

T Tijdgebonden: Zijn de doelen omschreven in een tijdpad?
Wanneer beginnen de activiteiten? Wanneer zijn de activiteiten klaar? Wanneer is het doel bereikt? Een SMART-doelstelling heeft een duidelijke startdatum en einddatum.

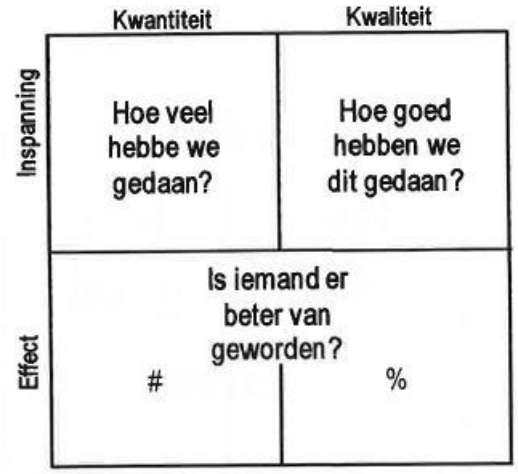
De meest bekende richtlijn voor doelomschrijving is de bovenstaande SMART-serie. Inmiddels worden er ook andere richtlijnen gebruikt.

4.12 Resultaatverantwoording

Om na te gaan in hoeverre de aanpak heeft geleid tot resultaten, kan gebruik gemaakt worden van het gedachtegoed van Friedman[39]. Naast de resultaatverantwoording voor het geheel als samenwerkingsverband kunnen we tevens de presentatieverantwoording gericht op een specifieke doelgroep gebruiken. Daarbij ligt de focus met name het aantonen hoe goed een programma of werkwijze werkt. Drie type vragen zijn dan relevant:

- Hoe veel deden we?
- Hoe goed deden we dit?
- Is er iemand beter van geworden? (tevens het uiteindelijke resultaat).

Schematisch:



Volgens deze systematiek is de tevredenheid van betrokkenen bij een samenwerkingsverband uitgewerkt. Zie hiervoor bijlage 3.

[39] Friedman, M. (2005). *Trying hard is not good enough, how to produce measurable improvements for customers and communicties.* New York, Trafford publishing.

5 Kwaliteitsmeting

5.1 Inleiding

In de veelheid van zaken die gemeten kunnen worden is het van belang om juist die metingen te verrichten die het samenwerkingsverband helpen om goed in beeld te krijgen of de gestelde doelen vanuit het ondersteuningsplan worden gerealiseerd. Zijn de gemaakte beleidskeuzes in resultaten in beeld te brengen? Zijn er data en informatie te verwerven om toekomstige beleidskeuzes mee te ondersteunen? Monitoring maakt de verantwoording achteraf makkelijker naar de belangrijkste stakeholders.

5.2 Bronnen van data

Er wordt in dit hoofdstuk onderscheid gemaakt tussen kwantitatieve en kwalitatieve data. Belangrijke bronnen van kwantitatieve data en informatie ten behoeve van monitoring in het samenwerkingsverband zijn:

a. Dashboard passend onderwijs voor samenwerkingsverbanden. Zie https://www.vensters.nl/dashboard-passend-onderwijs/

b. Kijkglazen bij DUO
   - Openbare kijkglazen data
   - Kijkglazen data samenwerkingsverband specifiek (inlog gedeelte)

c. Eigen registratie van data binnen het samenwerkingsverband. Je kunt hier gebruik maken van een monitoringstool door de eigen bureau-organisatie, de Commissie Arrangeren en Toewijzen betreffend de tussenvoorzieningen. Daarnaast is input op te vragen bij de :
   - Ondersteuningscoördinator,
   - schoolondersteuners,
   - schoolbesturen,
   - scholen (schoolleiders, IB'ers, leerkrachten), bijv. door onderlinge audits,
   - ouders (tevredenheids- en/of kwaliteitsmeting),
   - partners naar eigen keuze.

   Afhankelijk van de mogelijkheden van de vastlegging van de data en de gebruikte tool kan dit zeer veel informatie opleveren.

d. De schoolondersteuningsprofielen (SOP) van uw deelnemende scholen.

e. De website www.waarstaatjegemeente.nl .

f. De website www.scenariomodelpo.nl, kies onderdeel samenwerkingsverbanden.

g. Nederlands Jeugd Instituut, bijv. de AOJ-monitor.

h. Uw eigen administratiekantoor of financiële afdeling.

i. Naar keuze aan te vullen.

5.3 Rapporteren

Het is van belang om steeds een keuze te maken bij de voorbereiding van een rapportage:

a. Wat willen we rapporteren?
b. Met welk doel willen we rapporteren?
c. Aan welke stakeholders en wat willen we rapporteren?
d. Met welke frequentie willen we rapporteren?
e. Hoe selecteren we de belangrijkste conclusies naar aanleiding van de rapportages?
f. Hoe bespreken we de rapportages (met welke stakeholders)
g. Hoe stellen we acties vast of scherpen we het beleid aan naar aanleiding van de rapportages?
h. Hoe en in welk tijdpad voeren we de acties uit en sturen we het beleid bij?
i. Willen we een jaarrapportage?
j. Hoe verhouden zich grafieken en tabellen tot de tekst?
k. Willen we een trendrapportage in frequentie van maanden, kwartalen, jaren?
l. Past de rapportage binnen het vastgestelde kwaliteitsbeleid?

5.4 Rapportage mogelijkheden

Onderstaand geven we een overzicht van mogelijkheden in thema's die u in beeld kunt brengen. Dit overzicht is niet uitputtend, maar ter overweging :

a. Leerlingaantallen van BO, SBO en SO binnen uw samenwerkingsverband per teldatum en/of peildatum.

b. Deelnamepercentages SBO en SO binnen uw samenwerkingsverband. Let hierbij op de gebruikte definities (met 1 oktober data).

   Voor deelnamepercentage SBO:
   # lln SBO / # lln SBO + # lln BO van de scholen die gevestigd zijn in het gebied van uw samenwerkingsverband.

   Voor deelnamepercentage SO:
   # lln SO (leerlingen die wonen in samenwerkingsverband gebied) /
   # lln SBO + # lln BO van de scholen die gevestigd zijn in het gebied van uw samenwerkingsverband.

   De gegevens van teldatum 1 oktober zijn terug te vinden in kijkglas 1 van het Ministerie van OC&W (inlog noodzakelijk). De gegevens die omstreeks half december worden gepubliceerd zijn de basis voor berekening, ook voor DUO. Als hierbij de trendanalyse van het samenwerkingsverband (ten opzichte van landelijke ontwikkelingen) wordt opgenomen is goed waarneembaar of en in welke mate het ingezette beleid effecten heeft op de deelnamepercentages.

c. Ondersteuningsaanvragen per maand en/of jaar en over de jaren.
   Met behulp van deze data kunt u inzicht krijgen in de werklast over het jaar voor de schoolondersteuners en is sturing en afstemming mogelijk met de scholen ten aanzien van werklast en het moment van ondersteuningsaanvraag.

d. Toegekende arrangementen per maand en/of jaar en over de jaren, geordend naar de genoemde ontwikkelingsgebieden in de aanvraag.

e. Toegekende toelaatbaarheidsverklaringen per maand en/of jaar en over de jaren, geordend naar de categorieën SBO, SO-1, SO-2 en SO-3.
Toelaatbaarheidsaanvragen nemen vaak in frequentie toe naar het einde van het schooljaar; deze kunnen een onevenwichtige druk geven op de commissies toelaatbaarheid voor vaststelling. Zeker nu de verlengingen (herindicatie) toelaatbaarheidsverklaringen toenemen is het mogelijk om in goede afstemming met de betrokken scholen hierin een spreiding te realiseren over het schooljaar. Met het in kaart brengen van de aanvragen per maand bent u beter in staat om hierin keuzes te maken.

f. Doorlooptijden van aanvraag - adviestraject -toekenning

Er kunnen binnen het samenwerkingsverband verschillende doorlooptijden in beeld gebracht worden, die van belang zijn voor de voorspelbaarheid. Enige voorbeelden:

- Aanmelding leerling voor ondersteuning – eerste reactie vanuit samenwerkingsverband,
- Aanmelding leerling voor ondersteuning – eerste bezoek aan school,
- Aanvraag van ondersteuning aan een leerling - toekenning arrangement,
- Aanvraag van ondersteuning aan een leerling - toekenning toelaatbaarheidsverklaring,
- Toekenning toelaatbaarheidsverklaring - inschrijving van een leerling op de andere school

Door monitoring kunnen doorlooptijden worden gemeten. Aan de hand hiervan kunnen normen worden vastgesteld. Toetsing ten opzichte van de normen is een belangrijk aspect binnen de kwaliteitszorg binnen het samenwerkingsverband.

g. De jaargroep van de leerling bij de eerste aanvraag van extra ondersteuning.

h. De jaargroep van de leerling bij de afgifte van de eerste toelaatbaarheidsverklaring.

i. Het geslacht van de leerling

j. Inzichten naar ontwikkelingsgebieden vanuit de groeidocumenten en/of OPP's.

k. Inzichten in welke percentage van de aanvraag van extra ondersteuning uiteindelijk leidt tot toelaatbaarheid naar SBO/SO.

l. Inzicht in de schooltypes waartussen een toelaatbaarheid wordt toegekend: BO → SBO, BO → SO, SBO → SO, enz..

m. Inzicht in het aantal terugplaatsingen (SO → SBO, SBO → BO) en de succesfactoren die hiertoe hebben geleid.

n. Inzicht in het aantal voorschoolse directe plaatsingen in het SBO en SO (ook aangeduid als 'onderinstroom').

o. Inzicht in het aantal thuiszitters alsook het aantal herplaatsingen.

p. Uitstroomgegevens van leerlingen uit het BO, SBO en SO naar de onderscheiden typen vervolgonderwijs (VSO, Praktijkonderwijs, VMBO, HAVO, VWO).

U kunt er voor kiezen deze gegevens in beeld te brengen per school(-bestuur) en in trendanalyse, zodat bestuurlijke reflectie op deze monitoring mogelijk is. Hierbij kan ingezet beleid op het niveau van samenwerkingsverband / schoolbestuur / school worden geëvalueerd. Afhankelijk van de inrichting van uw samenwerkingsverband kan er ook gekozen worden voor verslaglegging van de monitoring gegevens in deelgebieden.

Ter aanvulling treft u hieronder enige andere monitoringsopties ter overweging:

q. Tevredenheidsonderzoeken en analyses bij leerlingen, ouders, schoolleiders, schoolbesturen, intern begeleiders en/of leerkrachten.

r. Monitoring van de inzet van ontvangen bedragen per leerling op schoolniveau, ofwel een verantwoording vanuit de schoolbesturen over de doelmatigheid en rechtmatigheid van de inzet van de ontvangen middelen.

s. Overzichten en monitoring van de realisatie en/of van de basisondersteuning op schoolniveau.

t. Overzichten en monitoring van de schoolondersteuningsprofielen. Het geeft zicht op de diverse aard van ondersteuning die op de diverse scholen aan de leerlingen kan worden geboden.

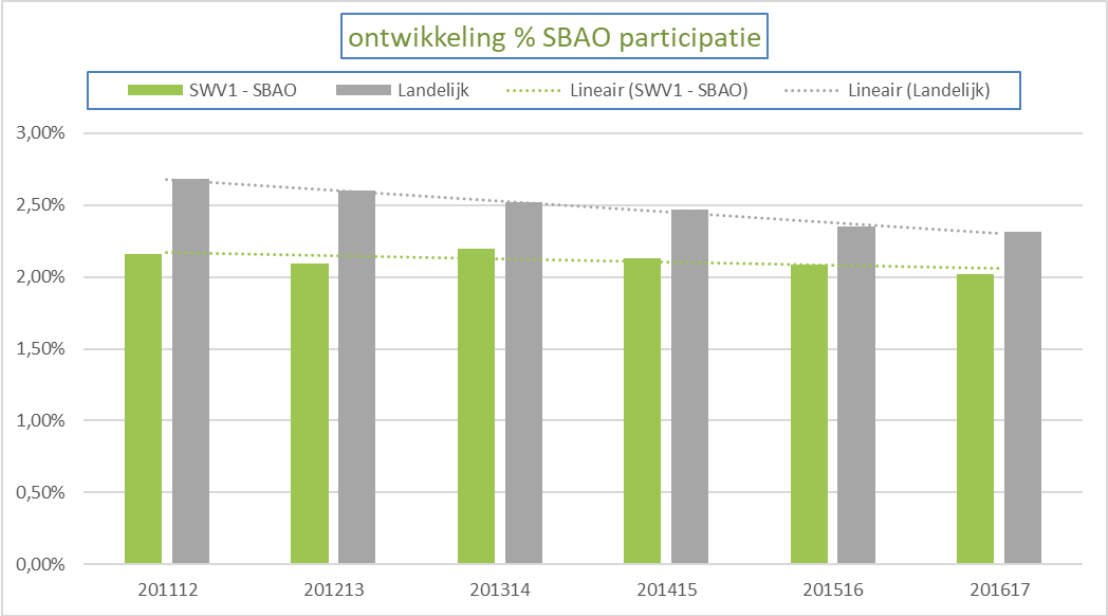
6 Presentatie van resultaten

6.1 Inleiding

Wanneer alle gegevens zijn verzameld, wat doet u er dan mee? Een heldere presentatie en een duiding van de gegevens helpt de ontvanger om de relevantie ervan te bevatten. In de hoofdstuk volgen diverse voorbeelden van presentatie en enige handvatten om de gegevens te behandelen. Daarnaast wordt het belang van de duiding van de gegevens en het belang van het voeren van de dialoog besproken.

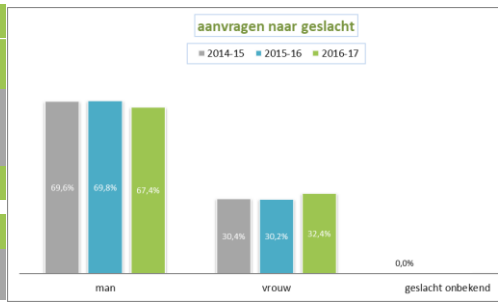
6.2 De presentatie van gegevens

Hieronder treft u diverse voorbeelden van de in hoofdstuk 5 genoemde rapportage mogelijkheden.

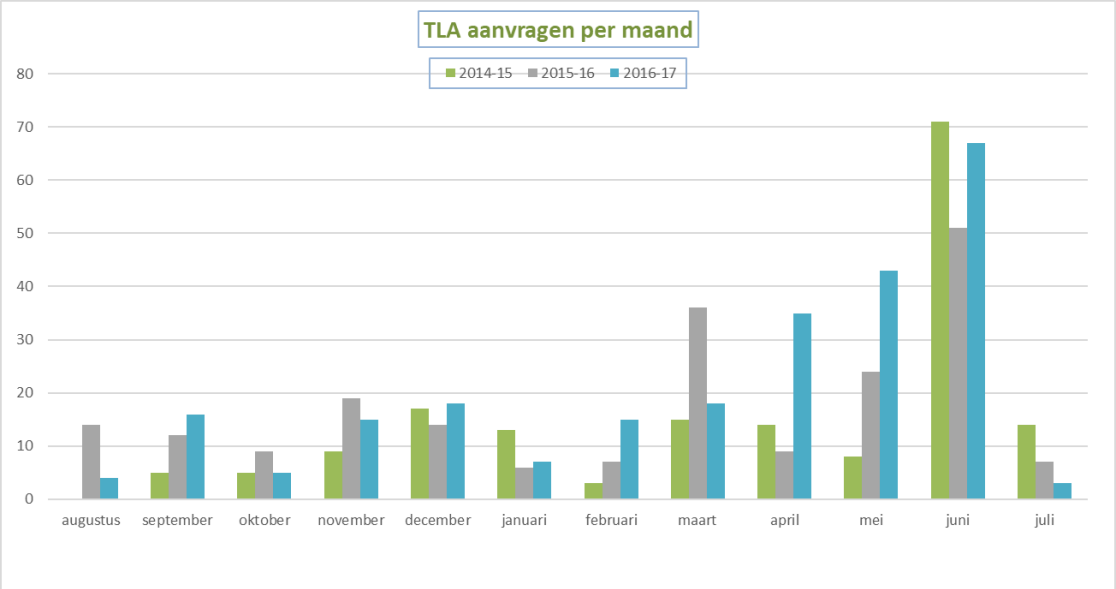


Afbeelding 8 - deelnamepercentage SBO

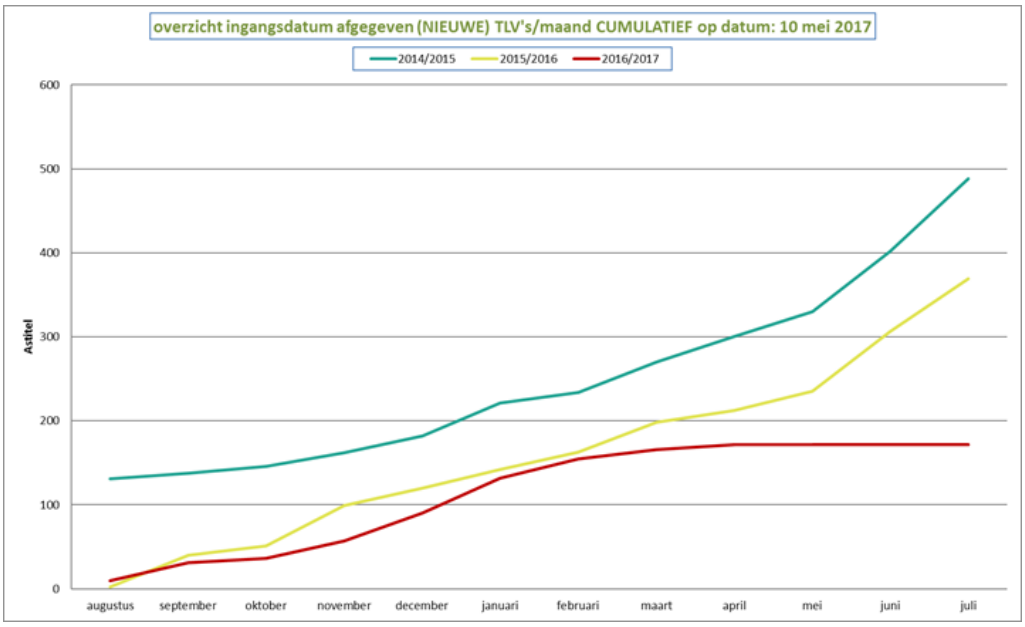
Totaal aantal aanvragen naar geslacht						
	2014-15		2015-16		2016-17	
	aantal	%	aantal	%	aantal	%
man	282	69,6%	287	69,8%	322	67,4%
vrouw	123	30,4%	124	30,2%	155	32,4%
geslacht onbekend	0	0,0%	0	0,0%	1	0,2%
totaal	405	100%	411	100%	478	100%
gem. leeftijd (in jaren) bij aanvraag		8,4		8,1		8,0
man		*8,3*		*8,0*		*7,9*
vrouw		*8,5*		*8,3*		*8,3*



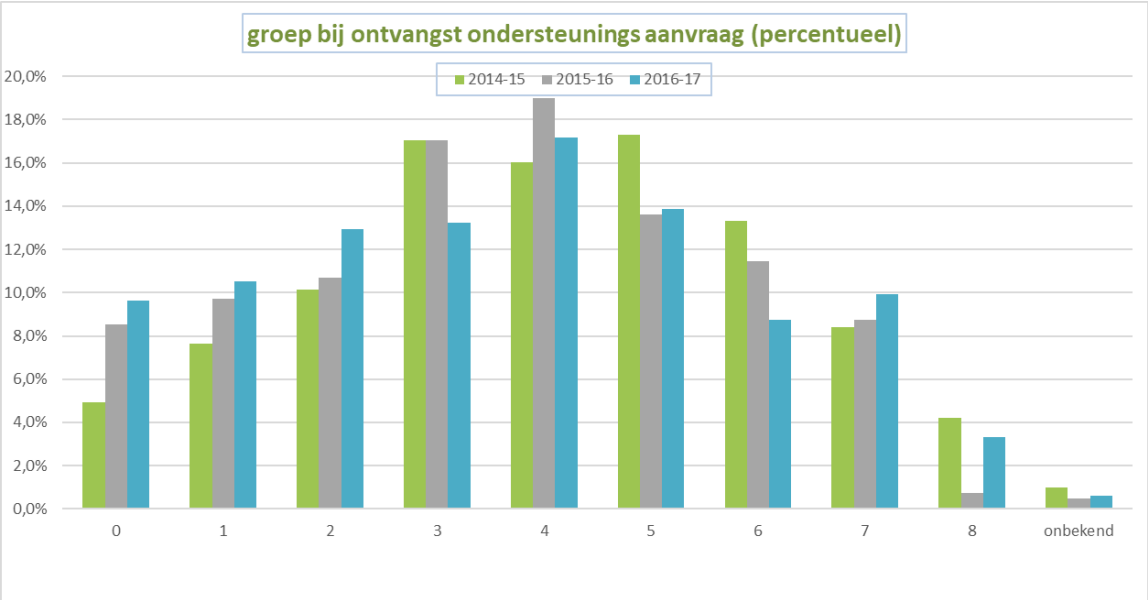
Afbeelding 9 - aantal en percentage aanvragen naar geslacht (tabel en grafiek)



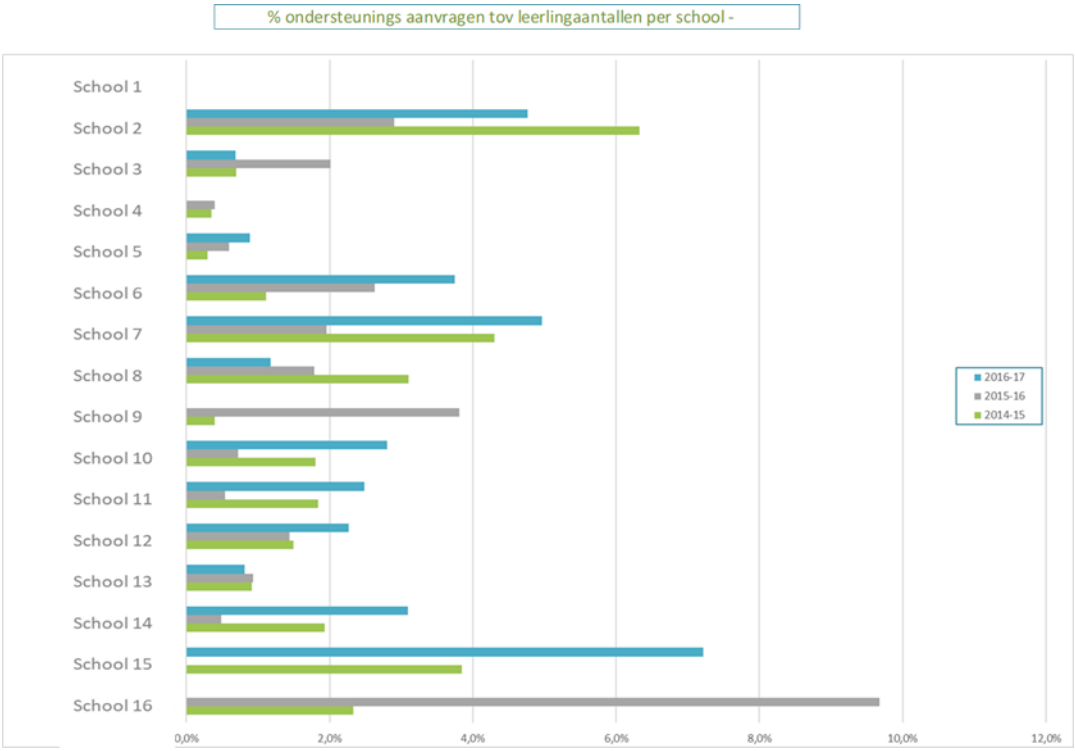
Afbeelding 10 - TLV-aanvragen per maand (over drie schooljaren)



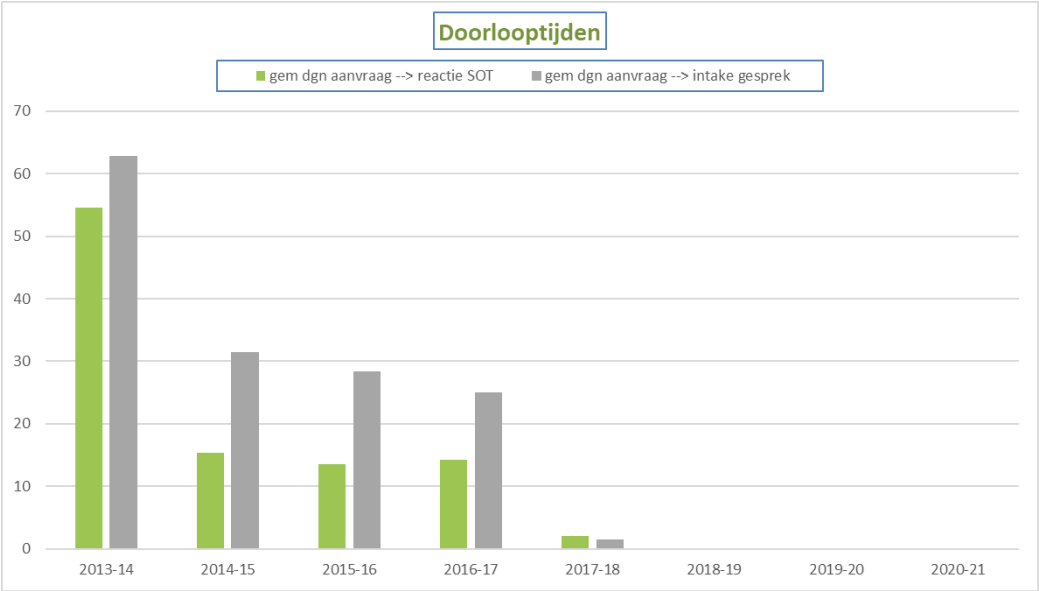
Afbeelding 11 - ingangsdatum nieuwe TLV per maand (over drie schooljaren)



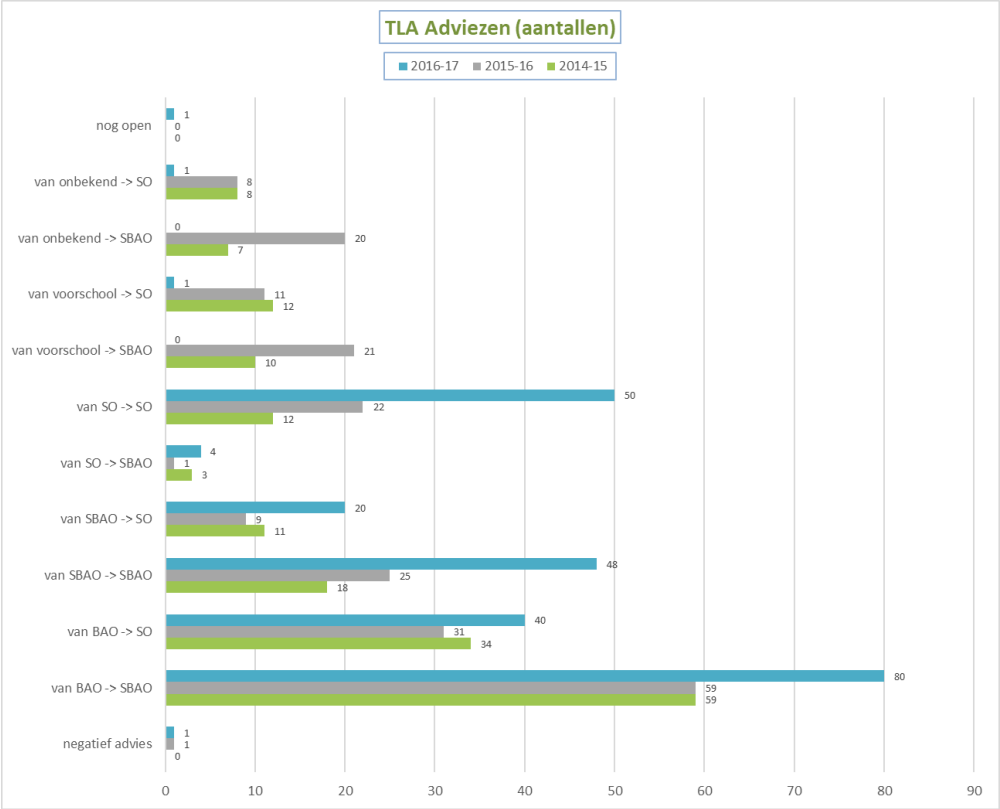
Afbeelding 12 - weergave leerjaren bij eerste aanvraag extra ondersteuning



Afbeelding 13 - percentage ondersteuningsaanvragen per school



Afbeelding 14 - doorlooptijden aanvraag - reactie / aanvraag - intakegesprek



Afbeelding 15 - aantallen adviezen TLV per schooltype

Onderverdeling verwijzing naar SO						
	2014-15		2015-16		2016-17	
	aantal	%	aantal	%	aantal	%
Categorie 1	68	88,3%	77	95,1%	95	84,8%
- ZML	*10*	*13,0%*	*11*	*13,6%*	*17*	*15,2%*
- LZ	*3*	*3,9%*	*0*	*0,0%*	*1*	*0,9%*
- Epilepsie	*0*	*0,0%*	*1*	*1,2%*	*1*	*0,9%*
- Gedragsproblematiek	*55*	*71,4%*	*65*	*80,2%*	*76*	*67,9%*
Categorie 2 (lichamelijke beperking)	0	0,0%	1	1,2%	5	4,5%
Categorie 3 (meervoudige beperking)	9	11,7%	3	3,7%	12	10,7%
totaal	77	100%	81	100%	112	100%

Afbeelding 16 - onderverdeling toegekende TLV's naar SO - categorie en aard

rapportage thuiszitters per platform schooljaar 2015-2016 & schooljaar 2016-2017							
	aantal	*categorie 1*	*categorie 2*	*categorie 3*	*categorie 5*	aantallen	
		relatief verzuim	*langdurig relatief verzuim*	*absoluut verzuim*	*vrijstelling*	weer naar school	thuis op rapportage datum
Gemeente 1	2	*2*	*0*	*0*	*0*	2	0
Gemeente 2	3	*0*	*0*	*0*	*3*	1	2
Gemeente 3	1	*1*	*0*	*0*	*0*	1	0
Gemeente 4	3	*0*	*1*	*0*	*2*	3	0
Gemeente 5	7	*0*	*6*	*0*	*1*	2	5
	1	*1*	*0*	*0*	*0*	1	0
TOTAAL	17	*4*	*7*	*0*	*6*	10	7

Afbeelding 17 - rapportage thuiszitters en onderverdeling per gemeente

IJkpunt 11: ***Ouders (en leerlingen) zijn nauw betrokken bij de school en de ondersteuning***			
(i.o. = in ontwikkeling)	***ja***	***nee***	***i.o.***
De school bevraagt ouders regelmatig over de wensen en verwachtingen bij de begeleiding van hun kind(eren).			
Het personeel bevraagt ouders regelmatig over hun ervaringen met hun kind thuis en hun kennis van de ontwikkeling van hun kind op school en thuis.			
De IB-er onderhoudt contacten met ouders.			
De school voert met ouders een intakegesprek bij aanmelding.			
De school informeert ouders tijdig en regelmatig over de voortgang in de ontwikkeling hun kind(eren).			
De school betrekt ouders bij het opstellen en evalueren van het onderwijsarrangement.			
De school maakt samen met de leerling en de ouders afspraken over de begeleiding en wie waarvoor verantwoordelijk is.			
Als een leerling de school verlaat, stelt de school samen met de ouders en de leerling een (onderwijskundig) rapport op. Ouders ontvangen een kopie.			
De school ondersteunt ouders en leerlingen bij de overgang naar een andere school.			

Afbeelding 18 - fragment monitor basisondersteuning (ijkpunt 11)

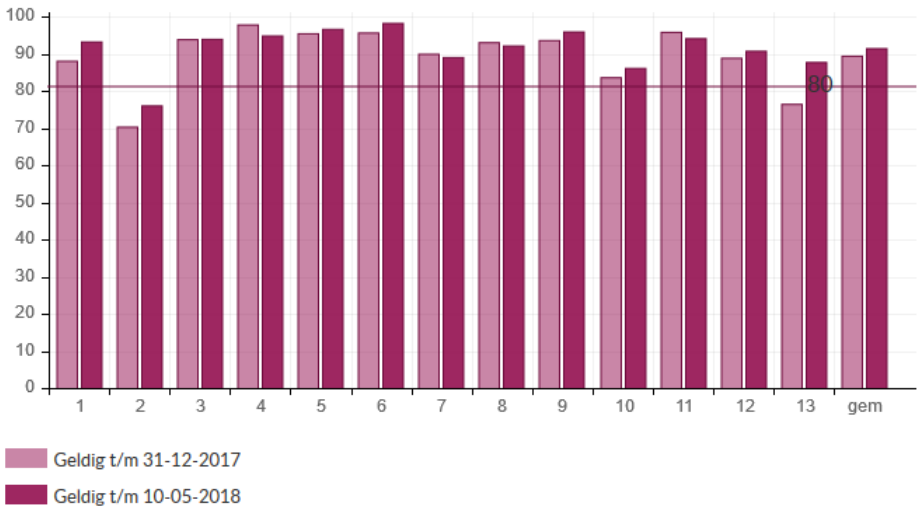
2. Arrangement			
(n.v.t. = niet van toepassing)	***ja***	***nee***	***n.v.t.***
Onze school heeft in schooljaar ’16-17 één of meer arrangementen aangevraagd.			
De Commissie Arrangeren is goed bereikbaar.			
De procedure voor een aanvraag arrangement is ons duidelijk.			
De documenten voor een aanvraag arrangement zijn goed bereikbaar.			
Het onderzoek voor de aanvraag van een arrangement verliep doelgericht.			
De uitkomst van de aanvraag is goed gecommuniceerd.			
De uitkomst van de aanvraag voldeed aan onze verwachting.			
Het onderzoeken en beoordelen van onze aanvraag is in een voorspelbaar tijdpad verlopen.			
Het tijdpad tot aan de toekenning van een arrangement is nodig en aanvaardbaar.			
De ingangsdatum van het arrangement is passend bij de aanvraag.			
De financiële afhandeling van ons arrangement is ons duidelijk.			
De financiële afhandeling van ons arrangement is volgens afspraak verlopen.			

Afbeelding 19 - fragment tevredenheidsonderzoek basisscholen (vraag 2)

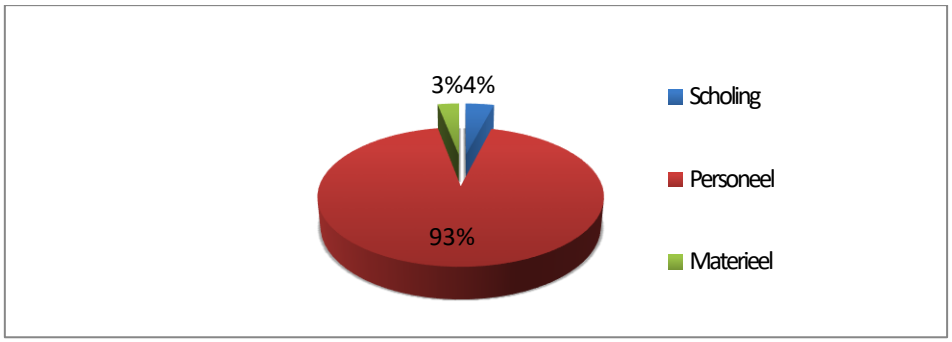
nr	ijkpunt	versie geldig t/m 31-12-2017	versie geldig t/m 10-05-2018
		metingen: 48	metingen: 44
1	Beleid t.a.v. ondersteuning.	88,0	93,1
2	Schoolondersteuningsprofiel.	69,5	75,4
3	Effectieve ondersteuning.	93,6	94,1
4	Veilige omgeving.	98,5	94,8
5	Zicht op de ontwikkeling van leerlingen.	95,7	97,0
6	Opbrengst - en handelingsgericht werken.	96,4	98,4
7	Goed afgestemde methoden en aanpakken.	89,2	89,6
8	Handelingsbekwame en competente medewerkers.	93,7	91,9
9	Ambitieuze onderwijsarrangementen.	94,7	95,9
10	Zorgvuldige overdracht van leerlingen.	82,9	86,4
11	Betrokkenheid ouders en leerlingen.	95,5	94,0
12	Expliciete interne ondersteuningsstructuur.	89,8	90,8
13	Een effectief ondersteuningsteam.	77,4	88,4

Kleurcodering

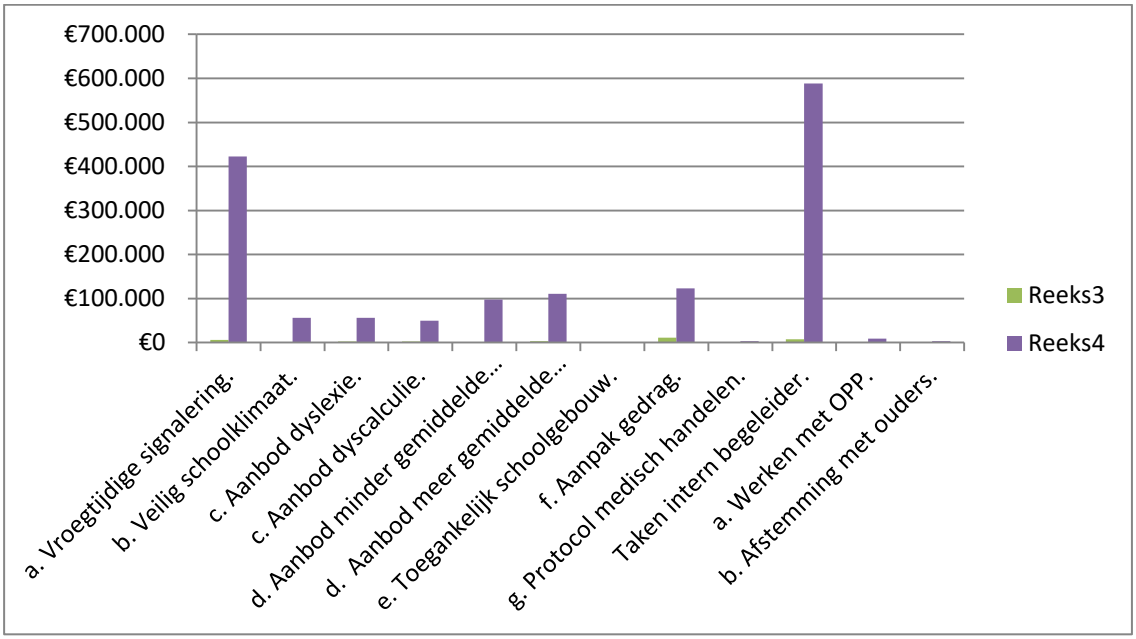
goed	score ≥ 90 en < 100
voldoende	score ≥ 80 en < 90
twijfelachtig	score ≥ 60 en < 80
onvoldoende	score < 60



Afbeelding 20 - monitoring ijkpunten betreffend basisondersteuning



Afbeelding 21 - financiële bestedingen per onderdeel



Afbeelding 22 - bestede bedragen voor de bestemmingen basisondersteuning

6.3 De behandeling en duiding van gegevens

Naast de meting en vormgeving van data is het van belang dat de uitkomsten worden geduid. De normering van uitkomsten bepaalt of deze voldoen aan de verwachtingen of juist niet. Wie bepaalt dat en wanneer? Hoe presenteer je de cijfers en de letters? Gebeurt dat schriftelijk of is er een mondelinge presentatie? Wie leidt het gesprek hierover? Wie beslist wanneer over het vervolg?

6.3.1 Samen werk maken van kwaliteit

Onze omgang met kwaliteit is zeer divers. De een denkt aan balanced scores cards, stoplichten, grafieken, afvinklijsten en of knoppen. De ander denkt aan reflectie, professionele dialoog en of intervisie. Of een combinatie van beide. We laten in dit artikel zien dat kwaliteit geen zelfstandig naamwoord is waarbij je een keer in de zoveel tijd de temperatuur meet maar dat het eigenlijk een werkwoord is waar je doorlopend met elkaar werk van maakt.

Werkelijkheid

Bij (passend) onderwijs gaat het om complexe werkelijkheden. Vele mensen zijn betrokken bij de opvoeding van een kind: ouders, familie, buren, vrienden en school. Ook zijn nog eens vele factoren van invloed op de ontwikkeling van een kind. Denk aan factoren van het kind zelf zoals welzijn en welbevinden, thuissituatie zoals de hoeveelheid stress, gezondheid en sociale - economische omstandigheden, de sociale context zoals isolatie en woonomgeving, de werkwijze van de school en leerkrachten en de werkwijze van jeugdhulp en zorg. Dit alles reageert ook nog eens op elkaar. Complexe situaties willen we graag overzichtelijk maken en vatten in een grafiek of één perspectief van waaruit we kijken. We doen daarmee de werkelijkheid geweld aan. Wanneer toetsscores niet het gewenste resultaat laten zien, is dat niet altijd te wijten aan een gebrek aan kennis en kunde over dat vak. De reden waarom er een toename is van het aantal verwijzingen naar het speciaal onderwijs hoeft niets te maken hebben met een toegenomen problematiek. Het tegenovergestelde een afname hoeft niet te beteken dat het beter gaat met de ontwikkeling van kinderen. Kwaliteit wordt voor een groot gedeelte bepaald door het denken en handelen van mensen en de interactie met elkaar. Dit betekent meteen ook dat we geen controle hebben over de geleverde kwaliteit. Je hoort regelmatig aan welke knoppen moet ik draaien om het wel te laten werken. De menselijke aard werkt zo niet en laat zich niet als een marionettenpop aansturen. Iemand past zijn werkwijze pas aan als hij zelf denkt dat dat nodig is.

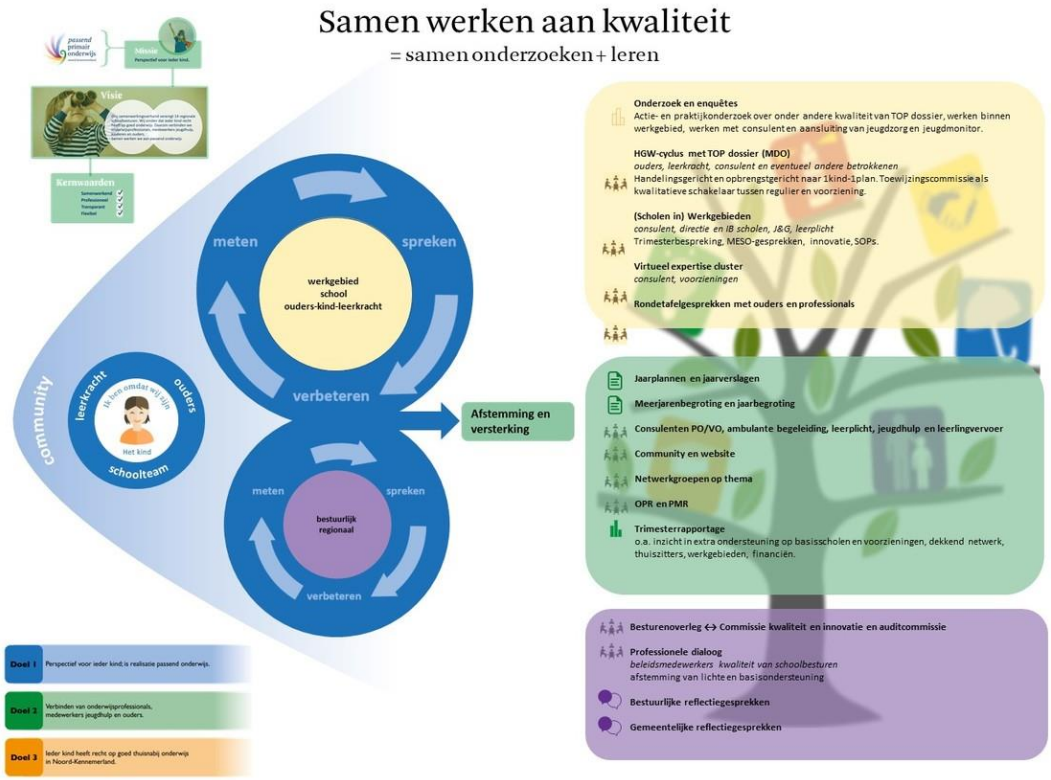
Pas op voor je hoofd!

Bij het kijken naar een complexe werkelijkheid is het noodzakelijk dat we ons realiseren hoe we waarnemen voordat we conclusies trekken. Wanneer we kijken naar onze omgeving dan nemen we niet alles waar. Ons brein selecteert dat wat we zien en selecteert het ook nog zo dat we alleen dat zien wat past binnen ons frame. We zien eigenlijk dat wat we denken dat we zien. Kortom als we in onze normale modus waarnemen dan zien we niet alles en zien we onze interpretaties van de werkelijkheid. Wanneer we angstig zijn of gestrest dan is dit nog sterker het geval. Dan lijkt het erop alsof we waarnemen door een nog smallere koker.
Een goed voorbeeld hiervan is de bankencrises en de daarop volgende economische crises. Velen hebben het niet zien aankomen, signalen waren er wel maar deze negeerden we, zagen we niet of we marginaliseren ze want het paste niet in onze kraam. Ook het vertrouwen op statistieken, die de werkelijkheid gesimplificeerd weergeven in normaal verdelingen of in patronen met een beperkt aantal variabelen werkt in de hand dat we de werkelijkheid niet echt begrijpen en dat we zaken over het hoofd zien.
Om de werkelijkheid echt te begrijpen is het nodig om te vertragen en de tijd nemen om te onderzoeken en af te vragen: Hoe het zit? – Hoe kan dat? – Waarom gebeurt dit zo? Zo voorkom je dat je te snelle conclusies trekt. Conclusies die je mogelijk verder van de gewenste koers afbrengen.
Ook is het belangrijk om details te zien in vergelijking met het totaal beeld. Zo voorkom je simplificering en het over het hoofd zien van andere mogelijke invloeden.
Wanneer we de instroom naar speciaal onderwijs niet relateren aan wat er speelt op de reguliere scholen, de vragende scholen, dan is de kans groot dat we niet de juiste interpretaties maken over de instroom. Denk bijvoorbeeld aan mogelijke invloed van werkdruk – toename vroegsignalering, veranderende kijk op leren, de kwaliteit van het onderwijs.
Als we alleen kijken naar de aantallen thuiszitters en we kijken niet naar wat er verandert is in bijvoorbeeld registraties bij gemeenten, scholen en samenwerkingsverbanden dan kun je een stijging of een daling nog wel eens verkeerd

duiden. Kortom in een complexe werkelijkheid moeten we een onderdeel wegen in het licht van het totaal en meerdere variabelen die spelen in ogenschouw nemen.
Dit is ook de reden waarom in de wetenschap er een ontwikkeling gaande is waarbij men meer en meer gaat kijken hoe je uit gestapelde N=1 studies werkzame ingrediënten kunt halen in plaats van evidenced based design, die werken vanuit één hypothese en die mogelijke verstorende variabelen weglaten.
Een andere belangrijke manier om de kans te vergroten dat we de juiste conclusies trekken is om het niet alléén te doen, maar met meerdere mensen met verschillende achtergronden. Hierdoor breng je het meervoudig perspectief in. Vaak kijken mensen van eenzelfde groep door eenzelfde bril. Als school kun je denken we zijn goed bezig, maar een ander kan daar een heel andere mening over hebben. Er is dus niet één definitie van kwaliteit. Kwaliteit wordt bepaald door een optelsom van waarderingen en resultaten door verschillende mensen met een andere achtergrond.

Onderzoekende lerende dialoog op alle niveaus
Willen we dus echt werk maken van kwaliteit dan is het nodig dat we de tijd nemen om te onderzoeken en dat we dit samen doen vanuit meervoudig perspectief. Zo maken we pas zorgvuldige gedragen afwegingen en kunnen we goede praktijken levend houden en nieuwe gewenste praktijken creëren.
In een samenwerkingsverband waar we met vele partners als een netwerk samen werken kunnen we het lerend onderzoeken het beste organiseren vanuit het netwerkperspectief.
Dit betekent dat je een onderzoekende lerende dialoog voert op alle niveaus en de bevindingen en opbrengsten daarvan bij elkaar brengt.
In het netwerk heb je verschillende leergemeenschappen. Leergemeenschappen van scholen, themagroepen et cetera. Van alle leergemeenschappen breng je de door hen gegenereerde data bij elkaar om het zo vanuit het regio perspectief te bestuderen.
Het bestuderen op regio niveau gebeurt vanuit de gestelde doelen en missie – visie om dat te faciliteren wat kinderen, ouders en leerkrachten nodig hebben om passend onderwijs te kunnen realiseren.
De kunst daarbij is om het open en transparant te doen en vanuit een cultuur dat het leren van en met elkaar stimuleert. Passend onderwijs gaat er over dat elk kind mee doet en perspectief heeft maar dat moet evenzeer gelden bij het werk maken van kwaliteit. Uitsluiten van mensen – professionals betekent dat je geen goed beeld krijgt van de kwaliteit.

Kortom het beste werk je samen werken aan kwaliteit. Dit vraagt een open geest, een open hart en een open wil van iedereen die wil werken aan een toekomst waarin iedereen mee doet.



6.3.2 Dialoog

Door met name de transformatie van de jeugdzorg is o.a. de dialoogtafel ontwikkeld (Holwerda, 2017). Deze methodiek is eigenlijk ontstaan om de ontvangen zorg op een systematische manier te evalueren. Dit gebeurt in een gezamenlijk gesprek tussen jeugdige en/of ouders en professionals die bij het hulptraject zijn betrokken. De ervaringen van zowel de jeugdige als de ouders staan hier centraal. Onder leiding van een onafhankelijk getrainde gespreksleider bepalen ze eerst de uitkomst van het hulptraject. Vervolgens komen vragen aan de orde als zijn de jeugdige en de ouders tevreden, zijn hun doelen bereikt en kunnen ze op eigen kracht verder?, is er voldoende steun in de eigen omgeving als de moeilijkheden terug komen? Vervolgens wordt onderzocht welke factoren in positieve en negatieve zin bijgedragen hebben aan deze uitkomsten. Deze factoren zijn grofmazig in te delen in drie terreinen: de context waarin zij zich bevinden, de professional en de context waarin deze werkt, de werkrelatie tussen cliënt en de professional. Ten slotte wordt aan het einde van de dialoog nagedacht over concrete verbeteracties en mogelijke oplossingen voor knelpunten, en spreken af hoe en door wie de verbeterpunten worden uitgevoerd.

Deze methodiek van dialoogtafels is zeer zeker ook bruikbaar als onderdeel van het kwaliteitsbeleid binnen het samenwerkingsverband. In het artikel van Holwerda (2017) is de dialoogtafel ingezet op casusniveau waarin ouders en jeugdige de hoofdrol spelen. Ook op andere niveaus binnen het samenwerkingsverband is de dialoog een waardevol instrument. Vergelijk op deze manier eens je visie en missie uit het ondersteuningsplan met de resultaten en bespreek deze eens met de leden uit je bestuur

7 Geraadpleegde publicaties

Beerdsen, D. (2012). *Onderwijs met open schooldeur? Een onderzoek naar horizontale verantwoording in het onderwijs.* Universiteit Utrecht.

Berings, D. (2000). Integrale kwaliteitszorg in een hogeschool. Kansen en bezwaren, geformuleerd vanuit meervoudig perspectief*. Tijdschrift voor Hoger Onderwijs, 18*, 177-202.

Bollaert, L. (2014). Quality Assurance in Europe (2005-2015). *Journal of the European higher education area,* 1-24.

Covey, S.M.R. (2012). *De snelheid van vertrouwen.* Amsterdam.

Cuyvers, G. (2002). *Kwaliteitsontwikkeling in het onderwijs.* Garant.

Dekkers, M. (z.j.). *Governance van samenwerkingsverbanden passend onderwijs.* Van Beekveld en Terpstra.

Douma, T. (2004). *Accreditatie, een (zelf)diagnose. Beschouwing over de werking van het stelsel. Sdu Uitgevers,* Den Haag.

Evaluatie- en adviescommissie passend onderwijs (2011). Op weg naar passend onderwijs, ervaringen en lessen voor de toekomst. Den Haag.

Friedman, M. (2005). *Trying hard is not good enough, how to produce measurable improvements for customers and communities.* New York, Trafford publishing.

Frissen, P. (2015). *Sturing op onderwijskwaliteit in het primair onderwijs. Op zoek naar een balans tussen gedeelde betekenis en variëteit.* Rapport NSOB.

Fuite, M. Bolk, T., Rood, F., Haaijer, R. (2013). *Kwaliteitszorg heeft een geest!? Acht principes van strategisch kwaliteitsmanagement.* Van Beekveld en Terpstra. Hoorn.

Hardjono, T., & Bakker, R. (2015). *Management van processen.*

Hassan, Z. (2014). *The social labs revolution: A new approach to solving our most complex challenges*. Berrett-Koehler Publishers

Hartley, J., Alford, J., Hughes, O., & Yates, S. (2013). *Leading with political astuteness: A study of public managers in Australia, New Zealand and the United Kingdom.* Australia and New Zealand School of Government and the Chartered Management Institute. United Kingdom.

Horsman, K. (2010). *Kwaliteit onderhouden: Actief bewaken en verbeteren van de kwaliteit van opbrengsten.* Kluwer.

Inspectie van het Onderwijs (2016). *Onderzoekskader 2017 voor het toezicht op de voorschoolse educatie en het primair onderwijs.*

Janssen, F.A.M. (2017). *Zicht op kwaliteit (samenvatting)*. Samenwerkingsverband Plein 013

Kahneman, D. (2012). *Ons feilbare denken; thinking: fast and slow.* Business Contact. Amsterdam.

Klifman, H. (2016). *Handreiking bovenschoolse kwaliteitszorg*. PO-raad.

Maandag, D., & Veenstra, B. (z.j.). *Hoe is de kwaliteitszorg vormgegeven binnen de opleiding?*

Milward, H.B., & Provan, K.G. (2016). *A manager's guide to choosing and using collaborative networks.* IBM Center for The Business of Government.

Muntinga, M., & Lagerveld, N. (2003). *Managementmodellen voor kwaliteit.* Kluwer.

Onderwijsraad. (2014). *Samen voor een ononderbroken schoolloopbaan.* Den Haag.

Ottenheym, O. (2018). *Samen werken aan kwaliteit*. Samenwerkingsverband PPO-Noord-Kennemerland.

PO- en VO-raad. (2018). *Uitgangspunten en richtlijnen voor monitoring en verantwoording door en binnen samenwerkingsverbanden passend onderwijs.*

Scharmer, C. O. (2010). *Theorie U: Leiding vanuit de toekomst die zich aandient*. Uitgeverij Christofoor.

Schruijer, S. (2011). *De betekenis van interorganisationeel leiderschap.*

Taleb, N. N. (2008). *De zwarte zwaan*. Uitgeverij Nieuwezijds.

Van Aalst, L. (2016). *Leidinggeven aan het netwerk van een samenwerkingsverband passend onderwijs.* TIAS school for business and society , Tilburg.

Van Dam, F. (2012). *Kwaliteitszorg in de onderwijspraktijk.* Kluwer, 28.

Van Dooren, E., Kenkhuis, C., Venneboer, S.J., & Vromans, E. (2001). *Sturen en verbeteren van organisaties: praktisch en doordacht met het INK-managementmodel.* Kluwer.

Gesprek met dhr. F. Wijnands, inspecteur speciaal onderwijs, juli 2017.

Suggesties:

Algemene Rekenkamer. (2017) *Resultaten verantwoordingsonderzoek 2016 bij het ministerie van OCW m.b.t. passend onderwijs.* Den Haag

Bolk, T. (2017). *'Ruimte voor ambitie', de volgende stap in kwaliteitsmanagement voor onderwijsorganisaties.* Amsterdam. Beekveld en Terpstra

Biesta, G.J.J. (2012) *'Goed onderwijs en de cultuur van het meten'.* Den Haag, Boom/Lemma

Dekkers, M., & Benjamins, R. (2016). *Leidinggeven aan kwaliteit in samenwerkingsverbanden* Amsterdam. Beekveld en Terpstra

Holwerda, A., Labunn, A., Heyse, L., & Serra, M., (2017). *Werk in uitvoering, met z'n allen aan de dialoogtafel.* Kind en adolescentpraktijk. 40-43.

8 BIJLAGEN

1. Wet op het Primair Onderwijs

Artikel 18a. Samenwerkingsverbanden

2. Waarderingskader inspectie

Het toezicht is veranderd vanaf 1 aug 2017. Tegenwoordig zijn de werkwijze en het waarderingskader opgenomen in het Onderzoekskader 2017 per sector.
https://www.onderwijsinspectie.nl/onderwerpen/toezichtkaders/documenten/publicaties/2013/09/05/onderzoekskader-2017-swv

In bijlage 3 van het document: 'onderzoekskader primair onderwijs'
is het waarderingskader voor samenwerkingsverband PO opgenomen.
Deze bijlage 3 uit het onderzoekskader is hier bijgevoegd als bijlage 1.

3. Indicatoren basisondersteuning, Cor Hoffmans

4. Tevredenheid SWV (volgens Mark Friedman)

Bijlage 1 Wet op het Primair Onderwijs, artikel 18a

Artikel 18a. Samenwerkingsverbanden

1. Het bevoegd gezag van één of meer scholen is voor elke vestiging van die school of scholen aangesloten bij een samenwerkingsverband als bedoeld in het tweede lid of bij een landelijk samenwerkingsverband als bedoeld in het vijftiende lid.

2. Een samenwerkingsverband omvat alle binnen een gebied als bedoeld in het derde lid gelegen vestigingen van scholen, scholen voor speciaal onderwijs en scholen voor speciaal en voortgezet speciaal onderwijs, voor zover daaraan speciaal onderwijs wordt verzorgd, behorend tot cluster 3 en 4, bedoeld in de Wet op de expertisecentra, met uitzondering van vestigingen waarvoor het bevoegd gezag is aangesloten bij een landelijk samenwerkingsverband. Het samenwerkingsverband stelt zich ten doel een samenhangend geheel van ondersteuningsvoorzieningen binnen en tussen de scholen, bedoeld in de vorige volzin, te realiseren en wel zodanig dat leerlingen een ononderbroken ontwikkelingsproces kunnen doormaken en leerlingen die extra ondersteuning behoeven een zo passend mogelijke plaats in het onderwijs krijgen.

3. Bij ministeriële regeling worden voor de samenwerkingsverbanden aaneengesloten gebieden aangewezen.

   3a. Bij algemene maatregel van bestuur kunnen regels worden gesteld over de wijze waarop een samenwerkingsverband dat is gelegen aan de landsgrens bij de vervulling van zijn taken kan samenwerken met een school of instelling in België of in een van de bondsstaten Noord-Rijnland-Westfalen, Nedersaksen of Bremen van de Bondsrepubliek Duitsland.

4. De bevoegde gezagsorganen van de scholen, bedoeld in het tweede lid, geven het samenwerkingsverband vorm door het oprichten van een rechtspersoon met volledige rechtsbevoegdheid zonder winstoogmerk, waarin uitsluitend deze bevoegde gezagsorganen deelnemen, behoudens deelname van een bevoegd gezag op grond van het vijfde lid. De statuten van de rechtspersoon bevatten een voorziening voor de beslechting van geschillen.

5. Indien het bevoegd gezag van een school voor speciaal onderwijs of een school voor speciaal en voortgezet speciaal onderwijs, behorend tot cluster 3 en 4, bedoeld in de Wet op de expertisecentra, waarvan de vestiging of vestigingen zijn gelegen buiten het gebied van een samenwerkingsverband, wenst deel te nemen aan dit samenwerkingsverband, wordt dit bevoegd gezag niet uitgesloten van deelname aan het samenwerkingsverband.

6. Het samenwerkingsverband heeft in elk geval tot taak:
   a. het vaststellen van een ondersteuningsplan,
   b. het verdelen en toewijzen van ondersteuningsmiddelen en ondersteuningsvoorzieningen aan de scholen, bedoeld in het tweede lid,
   c. het beoordelen of leerlingen toelaatbaar zijn tot het onderwijs aan een speciale school voor basisonderwijs in het samenwerkingsverband of tot

het speciaal onderwijs, op verzoek van het bevoegd gezag van een school als bedoeld in het tweede lid waar de leerling is aangemeld of ingeschreven, en

d. het adviseren over de ondersteuningsbehoefte van een leerling op verzoek van het bevoegd gezag van een school als bedoeld in het tweede lid waar de leerling is aangemeld of ingeschreven.

7. Het samenwerkingsverband stelt ten minste eenmaal in de 4 jaar een ondersteuningsplan vast. Bij het vaststellen van het ondersteuningsplan kunnen door het samenwerkingsverband slechts beperkingen worden gesteld aan de door de school gewenste invulling van het schoolondersteuningsprofiel, indien dat voor het samenwerkingsverband met het oog op de beschikbare ondersteuningsmiddelen en ondersteuningsvoorzieningen een onevenredige belasting zou vormen.

8. Het ondersteuningsplan omvat in elk geval:
    a. de wijze waarop wordt voldaan aan het tweede lid, tweede volzin, waaronder tevens zijn begrepen de basisondersteuningsvoorzieningen die op alle vestigingen van scholen in het samenwerkingsverband aanwezig zijn,
    b. de procedure en criteria voor de verdeling, besteding en toewijzing van ondersteuningsmiddelen en ondersteuningsvoorzieningen aan de scholen, bedoeld in het tweede lid, mede bezien in het perspectief van een meerjarenbegroting,
    c. de procedure en criteria voor de plaatsing van leerlingen op speciale scholen voor basisonderwijs in het samenwerkingsverband en op scholen voor speciaal onderwijs en speciaal en voortgezet speciaal onderwijs,
    d. de procedure en het beleid met betrekking tot de terugplaatsing of overplaatsing naar het basisonderwijs van leerlingen van scholen voor speciaal onderwijs en speciaal en voortgezet speciaal onderwijs voor wie de periode waarop de toelaatbaarheidsverklaring, bedoeld in artikel 40, tiende lid, van de Wet op de expertisecentra betrekking heeft, is verstreken,
    e. de beoogde en bereikte kwalitatieve en kwantitatieve resultaten van het onderwijs aan leerlingen die extra ondersteuning behoeven en de daarmee samenhangende bekostiging,
    f. de wijze waarop aan de ouders informatie wordt verstrekt over de ondersteuningsvoorzieningen en over de onafhankelijke ondersteuningsmogelijkheden voor ouders,
    g. de wijze waarop wordt bepaald of de situaties, bedoeld in de artikelen 118, vierde lid, en 124, zich voordoen,
    h. de wijze waarop wordt vastgesteld wat het aandeel van de onderscheiden scholen is in de overdracht van de bekostiging voor materiële instandhouding in een situatie als bedoeld in artikel 124, zevende lid, of artikel 125, zesde lid,
    i. de wijze waarop wordt bepaald of de situaties, bedoeld in artikel 125b zich voordoen, en
    j. de wijze waarop wordt vastgesteld wat het aandeel van de onderscheiden scholen, bedoeld in het tweede lid, is in de overdracht van de bekostiging personeelskosten in een situatie als bedoeld in artikel 125b, derde lid.

9. Het ondersteuningsplan wordt niet vastgesteld voordat over een concept van het plan op overeenstemming gericht overleg heeft plaatsgevonden met burgemeester en wethouders van de desbetreffende gemeente of gemeenten en overleg heeft plaatsgevonden met het samenwerkingsverband, bedoeld in artikel 17a, tweede lid, van de Wet op het voortgezet onderwijs, waarvan het gebied geheel of gedeeltelijk samenvalt met het gebied van het samenwerkingsverband. Het overleg met burgemeester en wethouders vindt plaats overeenkomstig een procedure, vastgesteld door het samenwerkingsverband en burgemeester en wethouders van die gemeente of gemeenten. De procedure bevat een voorziening voor het beslechten van geschillen.

10. Het ondersteuningsplan wordt voor 1 mei voorafgaand aan het eerste schooljaar van de periode waarop het plan betrekking heeft, toegezonden aan de inspectie.
    10a. Het samenwerkingsverband kan, met het oog op de doelstelling, bedoeld in het tweede lid, een of meer orthopedagogisch-didactische centra inrichten. Bij algemene maatregel van bestuur kunnen regels worden gesteld over de voorwaarden waaronder een zodanige voorziening kan worden ingericht.

11. Het samenwerkingsverband draagt er zorg voor dat deskundigen in elk geval het samenwerkingsverband adviseren over de toelaatbaarheid van leerlingen tot het onderwijs aan een speciale school voor basisonderwijs in het samenwerkingsverband of tot het speciaal onderwijs. Bij algemene maatregel van bestuur worden nadere voorschriften gegeven met betrekking tot de aard van de noodzakelijke deskundigheid.

12. Het samenwerkingsverband stelt een adviescommissie als bedoeld in artikel 7:13 van de Algemene wet bestuursrecht in, die adviseert over bezwaarschriften betreffende besluiten van het samenwerkingsverband over de toelaatbaarheid van leerlingen tot het onderwijs aan een speciale school voor basisonderwijs in het samenwerkingsverband of tot het speciaal onderwijs.

13. Het samenwerkingsverband is bevoegd zonder toestemming van degene die het betreft persoonsgegevens betreffende iemands gezondheid als bedoeld in artikel 16 van de Wet bescherming persoonsgegevens te verwerken met betrekking tot leerlingen, voor zover dit noodzakelijk is voor de uitoefening van de taken, bedoeld in het zesde lid, onderdelen b tot en met d. Het samenwerkingsverband verstrekt de gegevens, bedoeld in de eerste volzin, niet aan derden, met uitzondering van het bevoegd gezag van de school waar de desbetreffende leerling is aangemeld of ingeschreven. Het samenwerkingsverband bewaart de gegevens op een plaats die uitsluitend toegankelijk is voor het samenwerkingsverband en de deskundigen, bedoeld in het elfde lid. Het samenwerkingsverband bewaart de gegevens tot drie jaar na afloop van:
    a. de beoordeling van de toelaatbaarheid van de leerling tot het onderwijs aan een speciale school voor basisonderwijs in het samenwerkingsverband of tot het speciaal onderwijs,
    b. de advisering over de ondersteuningsbehoefte van de leerling aan het bevoegd gezag van de school waar de leerling is aangemeld of ingeschreven, of
    c. de toewijzing van ondersteuningsmiddelen of ondersteuningsvoorzieningen aan de school, voor zover het voor die toewijzing nodig was gegevens van

de leerling als bedoeld in de eerste volzin te verwerken.

14. Het samenwerkingsverband kent aan elke toelaatbaarheidsverklaring als bedoeld in artikel 40, tiende lid, van de Wet op de expertisecentra een volgnummer toe. Het samenwerkingsverband verstrekt van elk advies over de ondersteuningsbehoefte van een leerling als bedoeld in het dertiende lid, afschrift aan de ouders.

15. Bevoegde gezagsorganen van tot dezelfde richting behorende scholen en scholen als bedoeld in de Wet op de expertisecentra waaraan speciaal onderwijs behorend tot cluster 3 en 4 wordt verzorgd, kunnen een landelijk samenwerkingsverband oprichten. Een landelijk samenwerkingsverband omvat alle in Nederland gelegen en tot dezelfde richting behorende scholen als bedoeld in de eerste volzin. Op een landelijk samenwerkingsverband zijn het tweede tot en met veertiende lid, met uitzondering van het derde en vijfde lid, en het zestiende lid van overeenkomstige toepassing. Indien een bevoegd gezag scholen heeft met meer dan een richting bepaalt het bevoegd gezag eenmalig op basis van welke richting de aansluiting bij het samenwerkingsverband plaatsvindt.

16. Bij algemene maatregel van bestuur kunnen nadere voorschriften worden vastgesteld met betrekking tot de samenwerkingsverbanden.

Bijlage 2 Waarderingskader SWV Passend Onderwijs van de onderwijsinspectie

KWALITEITSGEBIEDEN EN STANDAARDEN	
ONDERWIJSRESULTATEN (OR)	
OR1	Resultaten
KWALITEITSZORG EN AMBITIE (KA)	
KA1	Kwaliteitszorg
KA2	Kwaliteitscultuur
KA3	Verantwoording en dialoog
FINANCIEEL BEHEER (FB)	
FB1	Continuïteit
FB2	Doelmatigheid
FB3	Rechtmatigheid

ONDERWIJSRESULTATEN (OR)
OR1. Resultaten Voor alle leerlingen in het samenwerkingsverband die extra ondersteuning nodig hebben, is een passende onderwijsplek beschikbaar.
Basiskwaliteit Het samenwerkingsverband voert de aan hem opgedragen taken uit en realiseert een samenhangend geheel van ondersteuningsvoorzieningen binnen en tussen de scholen, zodanig dat alle leerlingen die extra ondersteuning behoeven een zo passend mogelijke plaats in het onderwijs krijgen. Het samenwerkingsverband doet al het mogelijke om passende ondersteuningsvoorzieningen te organiseren voor leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben. Wanneer voor een leerling extra ondersteuning is aangevraagd, dan handelt het samenwerkingsverband deze aanvraag af binnen de wettelijk voorgeschreven termijn. Het samenwerkingsverband bevordert dat alle leerplichtige leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben, ingeschreven staan bij een school en daadwerkelijk onderwijs volgen. Waar nodig betrekt het daarbij ketenpartners. Het samenwerkingsverband realiseert de resultaten zoals beschreven in het ondersteuningsplan. Het samenwerkingsverband heeft de regionale context bij het benoemen van zijn doelen betrokken. Het samenwerkingsverband zorgt voor een netwerkoverleg met de gemeenten en de onderwijsinstellingen in de regio daarbinnen, en heeft daarmee afspraken die leiden tot passende onderwijs(jeugdzorg)arrangementen. Indien het samenwerkingsverband een orthopedagogisch-didactisch centrum heeft ingericht, dan realiseert het samenwerkingsverband voor de leerlingen op het opdc een ononderbroken ontwikkelingsproces.
Eigen aspecten van kwaliteit Welke eigen opdrachten heeft het samenwerkingsverband opgenomen in het ondersteuningsplan en realiseert het samenwerkingsverband dit beleid?

Te denken valt aan:
- regie en beleid rond thuiszitters
- inzicht in het traject van ondersteuningstoewijzing
- betrokkenheid zorgaanbieders bij het netwerkoverleg over passend onderwijs
- actueel beeld van de onderwijs(jeugdzorg)arrangementen in de regio

Toelichting wettelijke eisen

Om het mogelijk te maken dat in een regio van een samenwerkingsverband de schoolbesturen hun zorgplicht passend onderwijs kunnen nakomen (art. 40, vierde lid, WPO; art. 27, tweede lid, onder c, WVO; art. 40, vijfde lid, WEC) is het nodig dat er voor deze leerlingen in of buiten de regio voldoende ondersteuningsvoorzieningen beschikbaar zijn. Daartoe werken alle bevoegde gezagsorganen met een of meer vestigingen in de regio van het samenwerkingsverband, samen in een samenwerkingsverband (art. 18a, eerste lid, WPO; art. 17a, eerste lid, WVO; art. 28a, eerste en tweede lid, WEC). Dit moet ertoe leiden dat alle leerlingen een ononderbroken ontwikkelingsproces kunnen doormaken. Daarvoor moeten zij ingeschreven staan bij een school (art. 18a, eerste en tweede lid, WPO; art. 17 a, eerste en tweede lid, WVO). De wettelijke taken van een samenwerkingsverband zijn erop gericht dat de aangeslotenen gezamenlijk werkafspraken maken (art. 18a, achtste lid WPO; art. 17a, achtste lid, WVO), ondersteuningsmiddelen en -voorzieningen verdelen en toewijzen, de toelaatbaarheid bepalen voor lichte en zware ondersteuning en op verzoek van de aangeslotenen adviseren over de ondersteuningsbehoefte van een leerling (art. 18a, zesde lid, WPO; art. 17a, zesde lid, WVO). De interne toezichthouder ziet toe op de uitvoering van de taken en de uitoefening van de bevoegdheden door het bestuur en staat het bestuur met raad terzijde en legt hierover verantwoording af in het jaarverslag (art. 17c, eerste lid, WPO; art. 24e1, eerste lid, WVO; 28i eerste lid, WEC). De toelaatbaarheidsverklaring die bepaalt of een leerling aangewezen is op lichte of zware ondersteuning is een besluit in de zin van de Algemene wet bestuursrecht (art. 18a, twaalfde lid, WPO; art. 17a, twaalfde lid, WVO en *Kamerstukken II* 2011/12, 33 106, nr. 3, p. 29).
Voor het bereiken van de gewenste resultaten is het nodig dat het samenwerkingsverband het beleid afstemt met de gemeenten (o.a. jeugdzorg), evenals met de samenwerkingsverbanden die samenvallen met de eigen regio (art. 18a, negende lid, WPO; art. 17a, negende lid, WVO).

Het samenwerkingsverband kan een orthopedagogisch-didactisch centrum (opdc) inrichten (art. 18a, lid 10a, WPO en art. 17a, lid 10a, WVO). De verplichting van het samenwerkingsverband om hun voorzieningen zodanig te realiseren dat leerlingen een ononderbroken ontwikkelingsproces kunnen doorlopen, heeft ook betrekking op leerlingen die les hebben op een opdc (art. 18a, tweede lid, WPO en art. 17a, tweede lid, WVO).

KWALITEITSZORG EN AMBITIE (KA)

KA1. Kwaliteitszorg
Het samenwerkingsverband heeft vanuit zijn maatschappelijke opdracht doelen geformuleerd en verbetert de uitvoering van zijn taken op basis van regelmatige en systematische evaluatie van de realisatie van die doelen.

Basiskwaliteit
Het samenwerkingsverband stelt ten minste eenmaal in de vier jaar het ondersteuningsplan vast. De inhoud van het ondersteuningsplan voldoet aan de wettelijke voorschriften. In het ondersteuningsplan vertaalt het samenwerkingsverband de beleidsdoelstellingen naar kwalitatieve en kwantitatieve resultaten (incl. bekostigingsaspecten), legt afspraken over de aanpak eenduidig vast en voert daarover op overeenstemming gericht overleg (oogo) met burgemeester en wethouders van de desbetreffende gemeente of gemeenten en met de samenwerkingsverbanden die (geheel of gedeeltelijk) samenvallen met de regio van het eigen samenwerkingsverband. Aangesloten schoolbesturen kunnen elkaar aanspreken op het nakomen van de afspraken in het ondersteuningsplan. Het bestuur van het samenwerkingsverband spreekt de schoolbesturen aan op het nakomen van de afspraken in het ondersteuningsplan. Indien het samenwerkingsverband een opdc in stand houdt, voldoet het samenwerkingsverband aan de zorgplicht voor kwaliteit van het onderwijs op het opdc.

Op basis van de conclusies uit een zelfevaluatie werkt het samenwerkingsverband jaarlijks beargumenteerd, doelgericht aan verbeteractiviteiten.

Eigen aspecten van kwaliteit
Welke eigen opdrachten heeft het samenwerkingsverband opgenomen in het ondersteuningsplan en realiseert het samenwerkingsverband dit beleid?
Te denken valt aan:

- genormeerde kwalitatieve en kwantitatieve resultaten in het oogo met gemeenten en met de samenvallende samenwerkingsverbanden en andere belanghebbenden in de regio
- actueel beeld van de toewijzing van de extra ondersteuning die leerlingen nodig hebben en de daadwerkelijke realisatie van deze extra ondersteuning
- ondersteuningsprofielen van de deelnemende scholen centraal toegankelijk

Toelichting wettelijke eisen
De wet vraagt dat het samenwerkingsverband een samenhangend geheel van ondersteuningsvoorzieningen realiseert binnen en tussen de scholen en wel zodanig dat leerlingen een ononderbroken ontwikkelingsproces kunnen doormaken en leerlingen die extra ondersteuning behoeven een zo passend mogelijke plaats in het onderwijs krijgen (art. 18a, tweede lid, tweede volzin, WPO; art. 17a, tweede lid, tweede volzin, WVO). De uitwerking van deze deugdelijkheidseisen dient het bevoegd gezag te beschrijven in het ondersteuningsplan (art. 18a, zevende en achtste lid, WPO; art. 17a, zevende en achtste lid, WVO). Het samenwerkingsverband beschrijft in het ondersteuningsplan de beoogde en bereikte kwalitatieve en kwantitatieve resultaten van het onderwijs aan leerlingen die extra ondersteuning behoeven en de daarmee samenhangende bekostiging (art. 18a, achtste lid onder e, WPO; art. 17a, achtste lid onder e, WVO). Uit de overlegverplichtingen volgt dat het taakgebied zich uitstrekt over een breder domein dan alleen onderwijs in de eigen sector en dat er samenhang is met andere aspecten binnen het jeugddomein (art. 18a, negende lid, WPO; art. 17a, negende lid, WVO).
Het ondersteuningsplan en de jaarverslaglegging staan centraal om het verbeteren van en de verantwoording over de kwaliteit van de uitvoering van de taken van het samenwerkingsverband te bevorderen. Het bevoegd gezag dient zorg te dragen voor de kwaliteit van de dienstverlening aan de aangeslotenen. Onder 'zorg dragen voor' valt in elk geval het naleven van de wettelijke bepalingen en het uitvoeren van het stelsel van kwaliteitszorg (art. 18a, achtste lid onder e, WPO: art. 17a, achtste lid, onder e, WVO).

KA2. Kwaliteitscultuur
Het bestuur van het samenwerkingsverband kent een professionele kwaliteitscultuur en functioneert transparant en integer.

Basiskwaliteit
Het bestuur handelt volgens de code van goed bestuur en legt uit wanneer het daarvan afwijkt. Deze handelwijze leidt tot een integere en transparante organisatiecultuur. Het intern toezicht functioneert onafhankelijk van het bestuur. Ieder werkt vanuit zijn eigen rol aan de versterking van de kwaliteit van de taakuitvoering en streeft naar realisatie van de gezamenlijke ambities die zijn verwoord in het ondersteuningsplan van het samenwerkingsverband.

Eigen aspecten van kwaliteit
Welke eigen opdrachten heeft het samenwerkingsverband opgenomen in het ondersteuningsplan en realiseert het samenwerkingsverband dit beleid?
Te denken valt aan:

- ambitie in relatie tot de maatschappelijke opdracht
- de onafhankelijkheid van intern toezicht naast het bestuur; rolvermenging
- draagvlak visie en ambities op alle niveaus

Toelichting wettelijke eisen
Voor de uitvoering van de taken van het samenwerkingsverband is cruciaal dat de kwaliteit van de samenwerking effectief is tussen betrokken aangesloten bevoegde gezagsorganen en regionale partijen zoals de gemeenten (art. 18a, negende lid, WPO; art. 17a, negende lid, WVO) en zorginstellingen.

De uitvoering van de wettelijke eisen rondom kwaliteitszorg vragen bovendien van een samenwerkingsverband een gezamenlijk inspanning vanuit een verbetercultuur en professionaliteit. Dit veronderstelt een gezonde organisatie, effectieve taakverdeling, resultaatgerichtheid en aanspreekbaarheid van de betrokkenen bij het samenwerkingsverband. Integriteit, zorgvuldigheid en bewustzijn van effecten van het handelen zijn algemene aanvaarde kwaliteitsbeginselen die behoren bij het professioneel handelen (zie ook de art. 17a, 17b en 17c WPO art. 24d en 24e en 24 e1 WVO.)

KA3. Verantwoording en dialoog
Het bestuur van het samenwerkingsverband legt intern en extern toegankelijk en betrouwbaar verantwoording af over doelen en resultaten en voert daarover actief een dialoog.

Basiskwaliteit
Het bestuur van het samenwerkingsverband legt volgens de wettelijke voorschriften en afgesproken richtlijnen verantwoording af aan de intern toezichthouder, de overheid en de belanghebbenden. Het bestuur heeft tegenspraak georganiseerd, informeert zijn omgeving en verantwoordt zich onder andere in het jaarverslag over de resultaten op een voor alle betrokkenen toegankelijke wijze. Het bestuur overlegt periodiek met de ondersteuningsplanraad en – indien van toepassing de medezeggenschapsraad-personeel – en legt besluiten voor conform geldende wet- en regelgeving.

Eigen aspecten van kwaliteit
Welke eigen opdrachten heeft het samenwerkingsverband opgenomen in het ondersteuningsplan en realiseert het samenwerkingsverband dit beleid?
Te denken valt aan:

- dialoog over doelen en resultaten met interne en externe belanghebbenden bij de ontwikkeling van hun doelen en beleid
- toegankelijkheid voor wensen en voorstellen van interne en externe belanghebbenden

Toelichting wettelijke eisen
De wet gaat ervan uit dat het bestuur verantwoording aflegt in het jaarverslag, onder meer ten behoeve van het interne toezicht (art. 171 WPO en art. 103 WVO). De wet gaat er ook van uit dat het samenwerkingsverband in het ondersteuningsplan duidelijk aangeeft wat de beoogde en bereikte kwalitatieve en kwantitatieve resultaten zijn van het onderwijs aan leerlingen die extra ondersteuning behoeven en de daarmee samenhangende bekostiging. Daarnaast verantwoordt het bestuur aan de ondersteuningsplanraad de beslissingen en het beleid dat het voorstaat (art. 8, 11a en 14a WMS).

De samenleving heeft er belang bij dat leerlingen een ononderbroken ontwikkelingsproces kunnen doormaken en leerlingen die extra ondersteuning behoeven een zo passend mogelijke plaats in het onderwijs krijgen. Omdat de aangesloten besturen in het samenwerkingsverband hiervoor een zorgplicht hebben, is het nodig dat zij met elkaar en met andere partijen in het jeugddomein de doelen afstemmen (art. 18a, negende lid, WPO; art. 17a, negende lid, WVO).

FINANCIEEL BEHEER (FB)

FB1. Continuïteit
Het samenwerkingsverband is financieel gezond en kan op korte en langere termijn voldoen aan zijn financiële verplichtingen.

Basiskwaliteit
Voor continuïteit is het van belang dat het bestuur inzicht heeft in de financiële uitgangspositie en de ontwikkelingen in de komende drie jaar, en daar beleid op uitzet. In de continuïteitsparagraaf van het jaarverslag geeft het bestuur inzicht in deze ontwikkelingen en de daaraan verbonden financiële gevolgen. Het bestuur bespreekt het voorgaande regelmatig met de interne toezichthouder en medezeggenschap, treft zo nodig corrigerende maatregelen en verantwoordt zich over het geheel in de jaarverslaggeving.

Eigen aspecten van kwaliteit
Welke eigen opdrachten heeft het samenwerkingsverband opgenomen in het ondersteuningsplan en

realiseert het samenwerkingsverband dit beleid?
Te denken valt aan:
- de wijze waarop het bestuur het duurzaam voortbestaan waarborgt
- de financiële positie van het bestuur waarmee het alle financiële verplichtingen op korte en langere termijn kan nakomen
- de analyse van de belangrijkste kengetallen in relatie tot de signaleringswaarden

Toelichting wettelijke eisen
De verplichting voor het bevoegd gezag om een continuïteitsparagraaf aan het jaarverslag toe te voegen vloeit voort uit artikel 4, vierde lid, van de RJO.
De sectorwetgeving verplicht de intern toezichthouder het jaarverslag inclusief continuïteitsparagraaf goed te keuren. En over deze taak (het goedkeuren) moet de interne toezichthouder verantwoording afleggen in het jaarverslag (art. 17c, eerste lid, WPO en art. 24e1, eerste lid, WVO).
Een 'regelmatige bespreking' is een beleidsmatige invulling van de verplichting de interne toezichthouder te voorzien van taken en bevoegdheden, zodanig dat hij een deugdelijk toezicht kan uitoefenen (art. 17c, tweede lid, WPO en art. 24e1, tweede lid, WVO).

Op grond van artikel 8, tweede lid, onder b, van de WMS ontvangt de ondersteuningsplanraad jaarlijks het jaarverslag (inclusief continuïteitsparagraaf). Over tussentijdse ontwikkelingen die de continuïteit van de school/instelling bedreigen, dient de ondersteuningsplanraad eveneens geïnformeerd te worden. De ondersteuningsplanraad kan verder zelf initiatief nemen om met bestuur in gesprek te gaan over ontwikkelingen die de continuïteit van de school/instelling raken.

FB2. Doelmatigheid
Het bestuur maakt efficiënt en effectief gebruik van de bekostiging.

Basiskwaliteit
De doelmatige besteding van de onderwijsbekostiging is onderwerp van gesprek met de intern toezichthouder. Hierover vindt verantwoording in het jaarverslag plaats.

Toelichting wettelijke eisen
De doelmatige besteding van de onderwijsbekostiging door het bestuur is onderwerp van het toezicht van de intern toezichthouder (art. 17c, eerste lid, onder c en vijfde lid, WPO, art. 24e1, eerste lid, onder c) Over deze taak verantwoordt de intern toezichthouder zich in het jaarverslag (art. 17c, eerste lid, onder e en vijfde lid, WPO, art. 24e1, eerste lid, onder e).

FB3. Rechtmatigheid
Het bestuur verwerft en besteedt de bekostiging conform wet- en regelgeving.

Basiskwaliteit
Het bestuur beschikt over de vereiste deskundigheid en handelt integer en transparant. Het legt verantwoording af over de verwerving en besteding, hetgeen vooral een accountant beoordeelt, aangesteld door de raad van toezicht. Deze accountant opereert volgens de beroepsmaatstaven van de NBA en speciaal volgens het controleprotocol dat door de inspectie is opgesteld.

Toelichting wettelijke eisen
In de sectorwetten zijn diverse bepalingen opgenomen waaraan het bestuur zich moet houden bij de verwerving en besteding van de bekostiging. Het bevoegd gezag draagt zorg voor een goed bestuurd samenwerkingsverband (art. 17a, eerste lid jo. derde lid, WPO; art. 24d, eerste lid jo. derde lid, WVO).
De jaarverslaggeving dient transparant te zijn (moet een waarheidsgetrouw beeld geven). Titel 9 van Boek 2 BW en artikel 3, onder a, van de RJO in verbinding met de Richtlijn Jaarverslag Onderwijs alsmede het onderwijscontroleprotocol stellen tal van regels om deze transparantie in de verantwoording te verkrijgen. Een controleverklaring is verplicht op grond van artikel 2 RJO in verbinding met artikel 2:393 BW.

Oordeel/waardering standaard	Norm voor standaard
Goed	Het samenwerkingsverband voldoet aan alle deugdelijkheidseisen bij de standaard en realiseert op overtuigende wijze eigen aspecten van kwaliteit.
Voldoende (basiskwaliteit)	Het samenwerkingsverband voldoet aan de deugdelijkheidseisen.
Onvoldoende	Het samenwerkingsverband voldoet niet aan de deugdelijkheidseisen.

Oordeel/waardering bestuursniveau	Norm Resultaten	Norm Kwaliteitszorg en ambitie	Norm Financieel beheer
Goed	Standaard Resultaten is voldoende en realiseert op overtuigende wijze eigen aspecten van kwaliteit.	Alle drie standaarden zijn ten minste voldoende en de standaard Kwaliteitscultuur is goed.	Niet van toepassing.
Voldoende (basiskwaliteit)	Standaard Resultaten is voldoende.	Alle drie standaarden zijn voldoende.	Alle drie standaarden zijn voldoende.
Onvoldoende	Standaard Resultaten is onvoldoende.	Ten minste één standaard is onvoldoende.	Ten minste één standaard is onvoldoende.

Bijlage 3 Indicatoren Basisondersteuning

Onderstaande lijst is opgesteld naar de 13 indicatoren/ijkpunten basisondersteuning naar het voorbeeld van Cor Hoffmans. Deze indicatoren of ijkpunten zijn onderverdeeld in een aantal kwaliteitskenmerken of kernkwaliteiten. Zij kunnen beschouwd worden als streefdoelen met betrekking tot de basisondersteuning.

1. Leerlingen ontwikkelen zich in een veilige omgeving.

a. De leerlingen voelen zich aantoonbaar veilig op school (INSP 4.2).
b. De school heeft inzicht in de veiligheidsbeleving van leerlingen en in de incidenten die zich voordoen (INSP 4.2)[1].
c. De school heeft een veiligheidsbeleid gericht op het voorkomen en afhandelen van incidenten (INSP 4.5/4.6).
d. Het personeel zorgt ervoor dat de leerlingen op een respectvolle manier met elkaar en anderen omgaan (INSP 4.7).
e. De school hanteert regels voor veiligheid en omgangsvormen.
f. Het personeel gaat vertrouwelijk om met informatie over leerlingen.

2. De school heeft continu zicht op de ontwikkeling van leerlingen.

a. De school heeft normen vastgesteld voor de resultaten die zij met de leerlingen nastreeft.
b. De normen bevatten in elk geval de referentieniveaus taal en rekenen.
c. Ten minste tweemaal per jaar worden de resultaten van de leerlingen geanalyseerd op school-, groeps-, en individueel niveau.
d. De school gebruikt een samenhangend systeem van genormeerde instrumenten en procedures voor het volgen van de prestaties en ontwikkeling van leerlingen (INSP 7.1).
e. Het personeel volgt en analyseert systematisch de voortgang in de ontwikkeling van de leerlingen (INSP 7.2).
f. De school signaleert vroegtijdig welke leerlingen ondersteuning nodig hebben (INSP 8.1).

3. Het personeel werkt opbrengst- en handelingsgericht aan het realiseren van de ontwikkelingsperspectieven van leerlingen.

a. De school past op grond van verzamelde toetsgegevens tweemaal per jaar de groepsplannen (zo nodig) aan.
b. De school past op grond van verzamelde toetsgegevens ten minste tweemaal per jaar de ontwikkelingsperspectieven voor individuele leerlingen (zo nodig) aan.
c. Op basis van een analyse van de verzamelde gegevens bepaalt de school de aard van de ondersteuning voor de leerlingen met extra ondersteuningsbehoeften(INSP 8.2).
d. De school voert de ondersteuning planmatig uit (INSP 8.3).
e. De school evalueert regelmatig de effecten van de ondersteuning (INSP 8.4)

4. Het personeel werkt met effectieve methoden en aanpakken

a. De school heeft extra (orthodidactische) materialen voor leerlingen met extra onderwijsbehoeften.
b. Het personeel stemt de werkvormen af op verschillen tussen leerlingen.

c. Het personeel geeft leerlingen met extra onderwijsbehoeften extra en directe feedback.
d. De school gebruikt materialen en methoden die differentiatie mogelijk maken.
e. De school met een substantieel aantal leerlingen met een leerlinggewicht biedt bij Nederlandse taal leerinhouden aan die passen bij de onderwijsbehoeften van leerlingen met een taalachterstand (INSP 2.4).
f. Het personeel stemt de aangeboden leerinhouden af op verschillen in ontwikkeling tussen leerlingen (INSP 6.1).
g. Het personeel stemt de instructie af op verschillen in ontwikkeling tussen leerlingen (INSP 6.2).
h. Het personeel stemt de verwerking af op verschillen in ontwikkeling tussen leerlingen (INSP 6.3).
i. Het personeel stemt de onderwijstijd af op verschillen in ontwikkeling tussen leerlingen (INSP 6.4).

5. Het personeel werkt continu aan hun handelingsbekwaamheid en competenties.

a. Het personeel beschikt over didactische competenties voor de begeleiding van leerlingen met extra onderwijsbehoeften.
b. Het personeel beschikt over organisatorische competenties voor de begeleiding van leerlingen met extra onderwijsbehoeften.
c. Het personeel beschikt over pedagogische competenties voor de begeleiding van leerlingen met extra onderwijsbehoeften.
d. Het personeel staat open voor reflectie en voor ondersteuning bij hun handelen.
e. Het personeel werkt continu aan handelingsgerichte vaardigheden.
f. Het personeel krijgt de mogelijkheid in teamverband te leren en te werken.
g. Het personeel wordt gestimuleerd en gefaciliteerd voor deelname aan lerende netwerken over de leerlingenondersteuning.

6. Voor alle leerlingen met een specifieke onderwijsbehoefte en/of ondersteuningsvraag is een realistisch en ambitieus ontwikkelingsperspectief (OPP) vastgesteld.

a. Het OPP heeft een vaste structuur volgens een erkend format.
b. Het OPP bevat in elk geval tussen- en einddoelen.
c. Het OPP bevat in elk geval een leerlijn die gekoppeld is aan de referentieniveaus taal en rekenen.
d. Het OPP bevat de inzet van middelen en extra menskracht.
e. Het OPP is handelingsgericht opgesteld.
f. Het OPP bevat evaluatiemomenten.
g. Het OPP maakt deel uit van het leerlingdossier.
h. Het OPP heeft een integraal karakter (één-kind-één-plan).
i. Het OPP is leidend voor het personeel en eventuele externe begeleiders.
j. De school stelt bij plaatsing voor iedere leerling een OPP vast (S7.3)[2].
k. De school volgt of de leerlingen zich ontwikkelen conform het OPP en maakt naar aanleiding hiervan beredeneerde keuzes (S7.4)[3].

7. De school draagt leerlingen zorgvuldig over.

a. Bij leerlingen met extra onderwijsbehoeften vindt warme overdracht plaats van de voorschoolse voorziening of de vorige school.

b. Het OPP van een leerling sluit aan bij het OPP van de voorschoolse voorziening of de vorige school van de leerling.
c. Het OPP van leerlingen wordt binnen de school warm overgedragen bij de overgang naar een volgende groep of een volgende leraar.
d. Het OPP van leerlingen wordt warm overgedragen bij de overgang naar een andere school.
e. De school koppelt in het eerste jaar de ontwikkeling van leerlingen met extra onderwijsbehoeften terug naar de voorschoolse voorzieningen of de vorige school.
f. De school volgt de leerlingen die de school hebben verlaten ten minste gedurende drie jaar v.w.b.**:**
g. Cognitief leerrendement
h. Sociaal-emotionele ontwikkeling

8. Ouders (en leerlingen) zijn nauw betrokken bij de school en de ondersteuning.

a. De school bevraagt ouders regelmatig over de wensen en verwachtingen bij de begeleiding van hun kinderen.
b. Het personeel bevraagt ouders regelmatig over hun ervaringen met hun kind thuis en hun kennis van de ontwikkeling van hun kin op school en thuis.
c. De school voert met ouders een intakegesprek bij aanmelding.
d. De school informeert ouders tijdig en regelmatig over de voortgang in de ontwikkeling van hun kinderen.
e. De school betrekt ouders bij het opstellen en evalueren van het onderwijsondersteuningsarrangement.
f. De school maakt samen met de ouders afspraken over de begeleiding en wie waarvoor verantwoordelijk is.
g. Als een leerling de school verlaat, stelt de school een (onderwijskundig) rapport op. Ouders ontvangen een kopie.
h. De school ondersteunt ouders en leerlingen bij de overgang naar een andere school.

9. De school voert een helder beleid op het terrein van de leerlingenondersteuning.

a. De school heeft een expliciete visie op leerlingenondersteuning.
b. Deze visie wordt gedragen door het hele team.
c. De school heeft vastgelegd wat een leerling met extra onderwijsbehoeften is.
d. De procedures en afspraken over leerlingenondersteuning zijn duidelijk.
e. De inzet van ondersteuningsmiddelen is duidelijk.
f. De school weet wat de onderwijsbehoeften van haar leerlingen zijn (INSP 9.1).

10. De school heeft haar ondersteuningsprofiel vastgesteld

a. Het ondersteuningsprofiel is na overleg met het team vastgelegd.
b. De MR stemt in met het ondersteuningsprofiel.
c. Het ondersteuningsprofiel is onderdeel van het schoolplan en de schoolgids.
d. Het ondersteuningsprofiel bevat een oordeel over de kwaliteit van de basisondersteuning.
e. Het ondersteuningsprofiel bevat een beschrijving van het aanbod van de school aan onderwijs, begeleiding, expertise en voorzieningen.

f. Het ondersteuningsprofiel biedt aanknopingspunten voor verdere ontwikkeling van de leerlingenondersteuning.

11. De school bepaalt jaarlijks de effectiviteit van de leerlingenondersteuning en past het beleid zo nodig aan.

a. De school evalueert jaarlijks de leerlingenondersteuning.
b. De school bepaalt jaarlijks de effectiviteit van de ingezette ondersteuningsmiddelen.
c. De school evalueert jaarlijks de resultaten van de leerlingen. (INSP 9.2)
d. De school evalueert jaarlijks het onderwijsleerproces (INSP 9.3)
e. De school werkt planmatig aan verbeteractiviteiten (INSP 9.4)
f. De school borgt de kwaliteit van het onderwijsleerproces (INSP 9.5)
g. De school verantwoordt zich aan belanghebbenden over de gerealiseerde onderwijskwaliteit (INSP 9.6)

12. De school heeft een effectieve interne ondersteuningsstructuur.

a. De school heeft interne begeleiding met een duidelijke taakomschrijving.
b. Coaching en begeleiding van leraren maken onderdeel uit van de taak van de interne begeleiding.
c. Taken en verantwoordelijkheden van leraren en directie op het terrein van de leerlingenondersteuning zijn duidelijk en transparant.
d. Leraren worden ondersteund bij het opstellen en uitvoeren van de OPP'en.
e. De interne begeleiding maakt integraal onderdeel uit van de ondersteuningsstructuur van de school.
f. De interne begeleiding is voldoende gekwalificeerd.
g. De school kan snel voldoende deskundigheid inschakelen voor ondersteuning.
h. De school grijpt bij ernstige problemen snel in.
i. Leraren weten waar zij terecht kunnen in de regio voor leerlingen met extra onderwijsbehoeften.
j. De interne ondersteuning is afgestemd op de ondersteuningsstructuur van het samenwerkingsverband.

13. De school heeft een effectief ondersteuningsteam.

a. De interne begeleiding leidt het ondersteuningsteam in de school.
b. Taken van het ondersteuningsteam zijn vastgelegd.
c. Het ondersteuningsteam bereidt in elk geval verwijzing naar en bespreking van leerlingen in het multidisciplinair team of het loket voor.
d. Het ondersteuningsteam draagt verantwoording voor het organiseren van de ondersteuning op de school.
e. Het ondersteuningsteam ondersteunt ouders/verzorgers.
f. De school zoekt structurele samenwerking met ketenpartners waar noodzakelijke interventies op leerlingniveau haar eigen kerntaak overschrijden (INSP 8.5).

Bijlage 4 Tevredenheid SWV bij 6.2 (volgens Mark Friedman)

Stap 1: Beantwoording vragen 'talk to action'

1 Who are our customers?
a) leerlingen
b) ouders
c) directeuren, intern begeleiders
d) leerkrachten

2 How can we measure if our customers are better off?
a) leerlingen
- er is gevoel van eigenwaarde cq. welzijn ('ik tel mee', 'ik mag er zijn')
- er is (weer) sprake van ontwikkeling (cognitief of sociaal-emotioneel)

b) ouders
- er is een oplossing (in ouders' perceptie)
- de oplossing is bestendig (geen 'brandjes blussen')

c) directie/ib
- er is een oplossing
- de oplossing is bestendig (geen 'brandjes blussen')

d) leerkracht
- er is een oplossing
- de oplossing is bestendig (geen 'brandjes blussen')
- er is sprake van toegenomen (ervaren) handelingsbekwaamheid

3 How can we measure if we are delivering our services well?
a) leerlingen
- ik word gehoord
- er is (weer) sprake van ontwikkeling (cognitief of sociaal-emotioneel)

b) ouders
- ik word serieus genomen (men begrijpt wat ik zeg, er wordt naar mij geluisterd)
- ik ben geïnformeerd (over rollen in het traject en mogelijke oplossingsrichtingen)
- het traject is tijdig gestart (preventie)
- de oplossing is bijtijds gevonden (snelheid)

c) directie/ib
- ik ben door het SWV ondersteund (in het formuleren van ondersteuningsbehoeften cq. het vinden of formuleren van een oplossing)
- ik word serieus genomen (men begrijpt wat ik zeg, er wordt naar mij geluisterd)

d) leerkracht
- ik ben door het SWV ondersteund (in het formuleren van ondersteuningsbehoeften cq. het vinden of formuleren van een oplossing)
- ik word serieus genomen (men begrijpt wat ik zeg, er wordt naar mij geluisterd)