

Kwaliteit voor puur onderwijs

Kwaliteitshandboek van Scala

Versie augustus 2025

Werkgroep onderwijs en kwaliteit

Inhoud

Inleiding	2
Wat willen we bereiken met deze benadering?	2
Deel 1: Hoe definiëren we onderwijskwaliteit?	3
Strategische notitie.....	3
Inspectie-eisen.....	4
Evidence informed werken.....	4
Deel 2: Hoe houden we zicht op de onderwijskwaliteit?	7
Processen binnen Scala	7
Deelprocessen	8
Deel 3: hoe werken we aan onze onderwijskwaliteit?	10
Hoofdstuk 1: Het primaire proces	10
1.1 Planning Basisvaardigheden (Op0), Aanbod (OP1) en onderwijstijd (OP4).....	10
1.2 Pedagogisch-didactisch handelen (OP3).....	13
1.3 Zicht op ontwikkeling (OP2)	16
1.4 Aanpassen planning basisvaardigheden, aanbod en onderwijstijd	19
1.5 Overdracht en afsluiting (OP6)	22
Hoofdstuk 2: De aansturing van het primaire proces op schoolniveau	24
2.1 Ontwikkelen van het schoolplan.....	24
2.2 Invullen van de formatieve ruimte	27
2.3 Planmatig verbeteren van de onderwijskwaliteit	29
2.4 Leiding geven.....	31
2.5 Verantwoording en dialoog.....	34
2.6 Aanpassen doelstellingen schoolplan.....	37
Hoofdstuk 3: het bestuurlijke proces	39
3.1 Strategische planning	39
3.2 Jaarplannen per domein op basis van de strategische notitie	41
3.3 Oprichten ondersteunende werkgroepen op basis van doelstellingen	43
3.4 Het onderzoeksmatig werken aan onderwijsverbetering	45
3.4 Verantwoording en dialoog op bestuursniveau	47
3.5 Borgen en aanscherpen beleid	49
Deel 4: tweejarige kwaliteitskalenders	52
Kalender primair proces (team)	52
Kalender aansturing primair proces (directie/MT/IB).....	53
Kalender bestuurlijke proces	57

Inleiding

In 2020 hebben we het eerste kwaliteitshandboek gepresenteerd, waarin we de werkprocessen hadden beschreven van het primaire proces, de aansturing van het primaire proces op schoolniveau en het bestuurlijke proces op Scalaniveau.

Het kwaliteitshandboek is toe aan een update, om een aantal redenen:

- Er is een [nieuwe strategische notitie](#) waarbij we willen aansluiten;
- Er zijn een aantal ontwikkelingen op het gebied van kwalitatief goed onderwijs, met name het evidence based/informed werken en het cyclisch werken, die zijn opgenomen in de strategische notitie en die we willen benadrukken in het kwaliteitshandboek.
- Het monitoringsproces, waarvoor we een systematische aanpak hebben ontwikkeld, komt niet terug in de beschrijvingen van de werkprocessen;
- Het ondersteunende proces op scalaniveau moet nog beschreven worden;
- Waar mogelijk willen we de naamgeving van de werkprocessen meer overeen laten komen met de indicatoren van de inspectie.

Wat willen we bereiken met deze benadering?

- We willen dat alle scholen in ieder geval voldoen aan de wettelijk gestelde eisen en beschikken over een goed kwaliteitsszorgsysteem, waardoor men in staat is zich continu te verbeteren;
- We willen dat scholen inzicht geven in de mate waarin er toegewerkt wordt naar de bewijzen van de [strategische notitie](#);
- We willen dat de schoolplannen op professionele wijze geschreven worden: evidence informed/ based en cyclisch.
- We willen de autonomie van scholen vergroten met de focus op kwaliteit en sturen op risico's;
- We willen het vakmanschap verhogen door de autoriteit van leerkrachten steviger te positioneren;
- We willen de werkdruk verlagen door een planmatige en evenredige belasting met regie over eigen tijd;
- We willen piekbelasting met stuwende werking op het schooljaar vermijden;
- We willen een slimmere bedrijfsvoering door overbodige administratie inzichtelijk te maken en betere afstemming van de onderlinge processen.

Deel 1: Hoe definiëren we onderwijskwaliteit?

Strategische notitie

Kwalitatief goed onderwijs is volgens Stichting Scala onderwijs dat aansluit bij de missie, visie en de kernwaarden van onze organisatie:

Missie

Leerlingen leren zelfstandig functioneren in de samenleving... als individu, als gezinslid, als lid van de samenleving, als vormgever van de toekomst, als burger en als vriend en/of vriendin.

Visie

We hebben ervoor gekozen om onze visie te formuleren als een belofte aan de medewerkers en leerlingen van Scala: *Wij geloven in jou en jouw talent. Bij ons mag je zijn wie je bent. We bieden je ruimte om te ontwikkelen, te durven groeien naar jouw toekomst. We beloven jou dat je kunt kiezen. Samen zoeken we jouw beste eigen plek.*

Kernwaarden

Onze kernwaarden zijn van toegevoegde waarde voor het voortbestaan van de organisatie en de verbetering van de resultaten op alle gebieden. We hanteren deze waarden als sinds 2015. Onze kernwaarden:

Partnerschap;
Ondernemerschap;
Ontwikkelingsgericht.

We zien graag bepaalde eigenschappen bij onze medewerkers die corresponderen met onze kernwaarden: hartstocht, betrokkenheid, lef, trots, professioneel, resultaatgericht, openheid, innovatief en optimistisch.

Bewijzen 2024-2028

Onze strategie is uitgewerkt in een zestal speerpunten. We hebben ervoor gekozen om bij elk van deze speerpunten bewijzen te formuleren.

Bewijs 1: Vertrouwen op vakmanschap

We richten ons op waar het werkelijk om gaat: het leveren van kwalitatief goed onderwijs. Iedereen probeert om met zo weinig mogelijk administratieve lasten toch te komen tot goede resultaten, waarbij wel goede afstemming plaatsvindt, op het niveau van de leerling-, groeps-, school- en bovenschools niveau. Leerkrachten zijn eigenaar van het ontwikkelproces van de leerling, zijn trots op hun vak en staan voor hun kwaliteit. Ze hebben vertrouwen in het eigen vakmanschap. We streven naar het verhogen van zelfregie binnen de context van de eigen werkzaamheden en de verantwoordelijkheden van medewerkers. Cyclisch werken staat centraal waardoor de plannen een evidence informed karakter hebben. Hierdoor werken we steeds meer monitorend en minder sturend.

Bewijs 2: Samenwerken binnen Scala

Binnen de school en binnen de stichting werken we actief samen. We nemen initiatief om elkaars talenten optimaal te benutten: binnen Scala, binnen onze scholen en binnen onze teams, waarbij we medewerkers in hun kracht en ontwikkeling zetten vanuit de ACT-meting (Analytical Competence Tool). We zoeken elkaar op, leren van en werken met elkaar.

Bewijs 3: Samen met partners werken aan kansengelijkheid

We werken actief samen met partners in de keten om de kansen van alle leerlingen te vergroten. We streven naar ontschotting en maken gebruik van elkaars expertise en kennis. Samen bieden we optimale én integrale begeleiding van het kind.

Bewijs 4: Variatie in onderwijs en duurzame ontwikkeling

We willen duurzame ontwikkeling op de scholen op gang brengen, afgestemd op de leefwereld van de kinderen nu en in de toekomst. Het accent hierbij ligt op de onderwijskwaliteit op alle scholen. We werken op een cyclische manier, waarbij plannen eerst goed evidence informed overdacht worden, worden toegepast, geëvalueerd en bijgestuurd. We willen variatie tussen de scholen bieden.

Bewijs 5: Duurzaam, vitaal en wendbaar personeel

Medewerkers zijn goed in hun professie, zijn gericht op de leerling en hebben een goede balans tussen rust en prestatie. Ze nemen frequent deel aan programma's die erop zijn gericht om fris en vitaal te blijven en hun talent te laten ontwikkelen. Medewerkers spelen flexibel in op ontwikkelingen en zijn wendbaar. Talenten worden gezien en benut. Iedere medewerker van Scala identificeert zich met de stichting en de daarbij horende filosofie van HBM.

Bewijs 6: Onderwijs afgestemd op doelgroepen.

Binnen ons onderwijs stemmen we af op de doelgroepen die er in onze school aanwezig zijn. We willen daarbij 'normaliseren', onze normen en verwachtingen bijstellen naar het nieuwe normaal. Daarvoor gebruiken we de onderwijsbehoeften van de doelgroepen in de school, zoals ze in kaart worden gebracht door de leerkracht, waarbij rekening wordt gehouden met het creëren van kansengelijkheid.

Inspectie-eisen

De inspectie van het onderwijs heeft een [uitgebreid systeem van kwaliteitseisen](#) opgesteld, waar een school aan moet voldoen om te spreken van kwalitatief goed onderwijs. Kwalitatief goed onderwijs is dus onder andere voldoen aan de eisen van de inspectie.

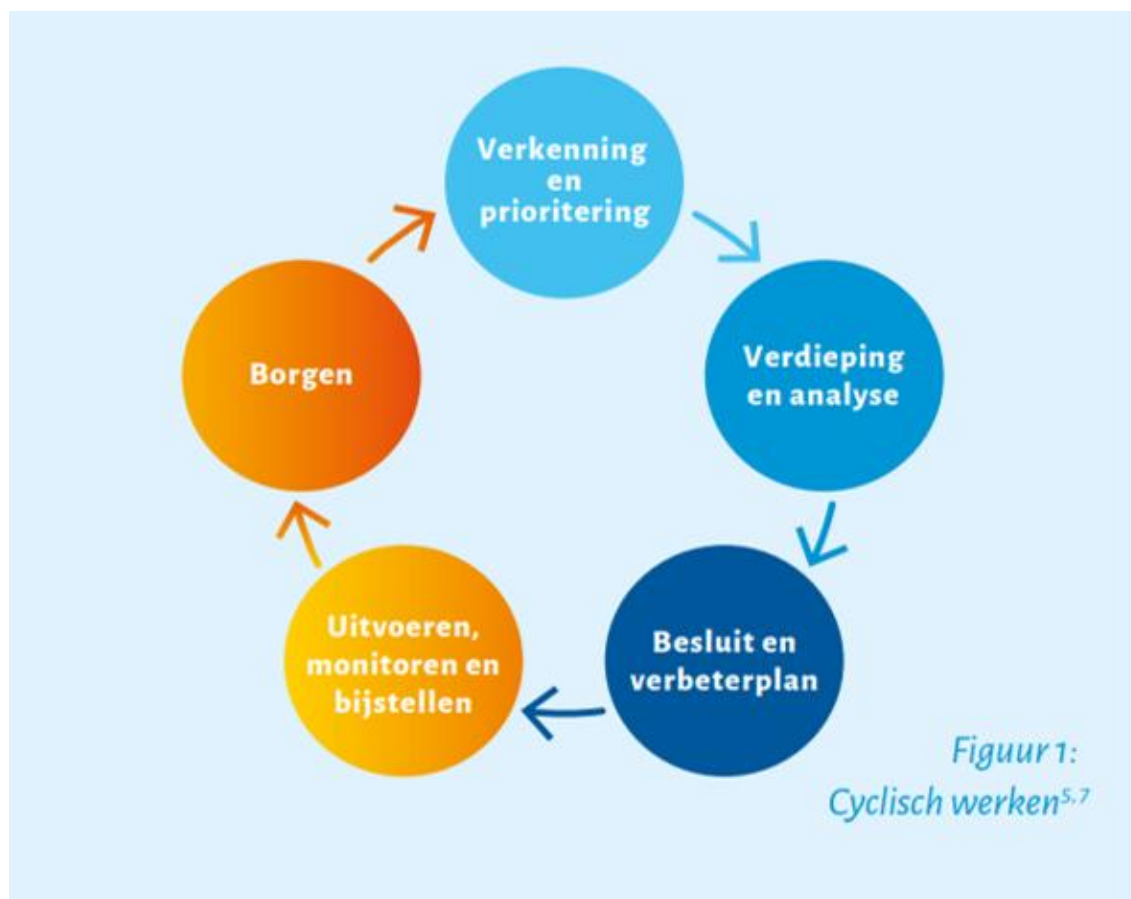
Evidence informed werken

Nieuwe inzichten in het onderwijsveld hebben ertoe geleid dat er meer aandacht is voor evidence informed werken. Evidence based wil zeggen dat plannen voor onderwijsvernieuwingen onderbouwd zijn met wetenschappelijke bewijzen. Evidence-informed werken vindt plaats wanneer zowel praktijkkennis als kennis uit onderzoek worden gebruikt om handelen in de praktijk te verbeteren of te verrijken. Om deze kennis goed te benutten worden de verschillende soorten kennis aangepast op de praktijkcontext: er wordt gekeken welke onderdelen uit onderzoek of praktijk ingezet kunnen worden (Wubbels en Van Tartwijk, 2017).

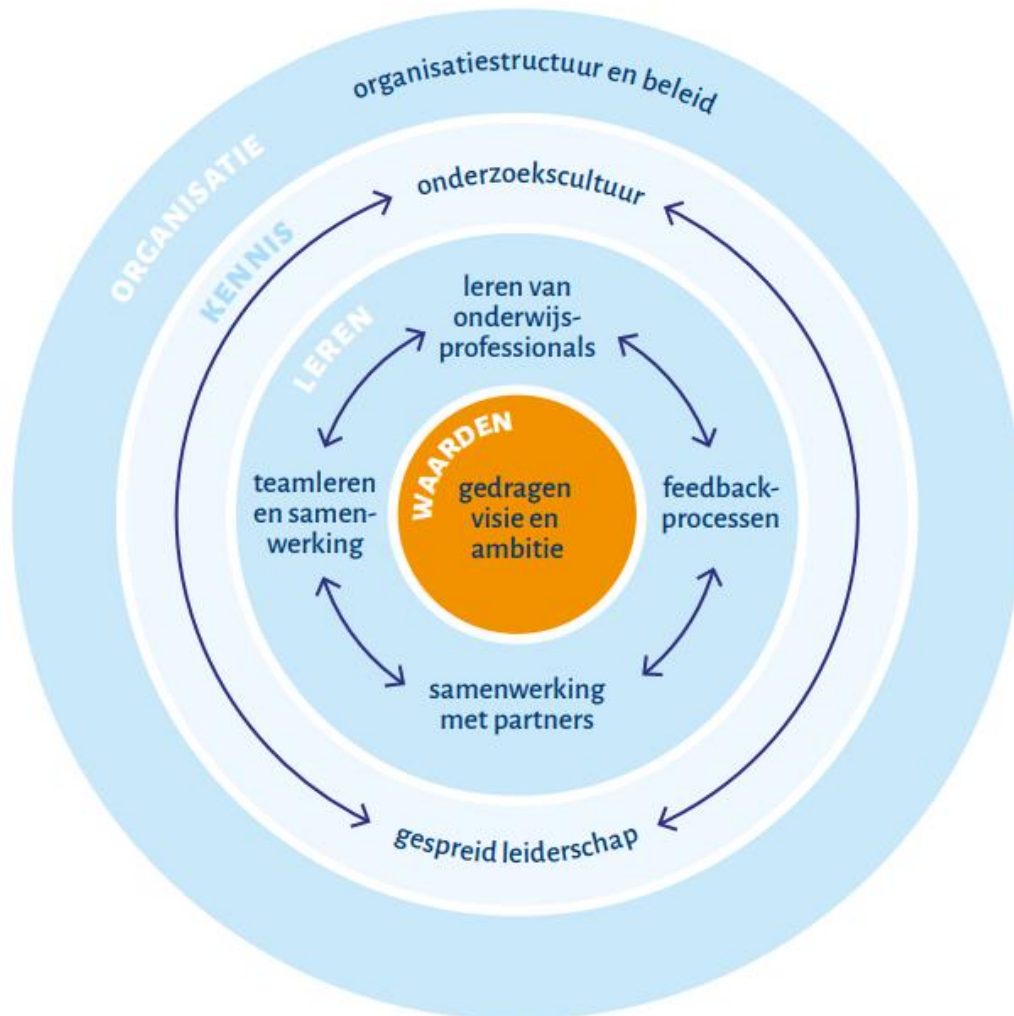
Waarom vinden we onderzoeksmatig werken belangrijk?

- Het borgt en vergroot de geleverde onderwijskwaliteit.
- Het heeft een stimulerende werking op de professionele houding; het brengt een onderzoekende en lerende houding op gang.
- Praktische wijsheid en theoretische wijsheid worden gecombineerd.
- Het ontsluit 'knowhow' over goed onderwijs.
- Het bewust toepassen van (elementen uit) onderzoek verrijkt het handelen van scholen.
- Het emancipeert de sector en het leidt tot een gemeenschappelijke 'taal', waardoor onderzoek en onderwijs meer naar elkaar toe groeien.
- De (talenten van) leraren met affiniteit voor onderzoek en innovatie worden benut en behouden.
- Het biedt de mogelijkheid om thema's te onderzoeken die prioriteit hebben voor de eigen organisatie of regio.
- Het stimuleert onderwijspersoneel om eigenaar te zijn van de onderzoeksagenda.

Het evidence informed werken gaat uit van de volgende systematische aanpak om te werken aan onderwijsverbetering:



De lerende organisatie bestaat daarbij uit 8 dimensies in 4 cirkels, die met elkaar in verbinding staan en invloed hebben op elkaar. Bij het werken aan de lerende organisatie is het bij nieuwe onderwerpen logisch om van binnenuit naar buiten te werken, maar er kan ook op de andere dimensies worden ingestoken zonder binnenin te beginnen.



(uit: Ros, A., e.a. (2022): *Leidraad werken aan onderwijsverbetering*. NRO.)

Deel 2: Hoe houden we zicht op de onderwijskwaliteit?

We gaan uit van de professionaliteit van leerkrachten en de eigen kracht en de professionaliteit van de eigen scholen. Ook ons stelsel van kwaliteitszorg is daarop gericht. We geven kaders aan, waarin de wettelijke eisen zijn verwerkt en de bewijzen van de strategische notitie. Daarbij is het van belang dat er een planmatige aanpak zichtbaar is op alle niveaus van de organisatie en dat de samenhang voor alle medewerkers duidelijk is. Het gaat om "Standaardisatie om ruimte te maken" (Eva Naaijken & Martin Bootsma, 2018)

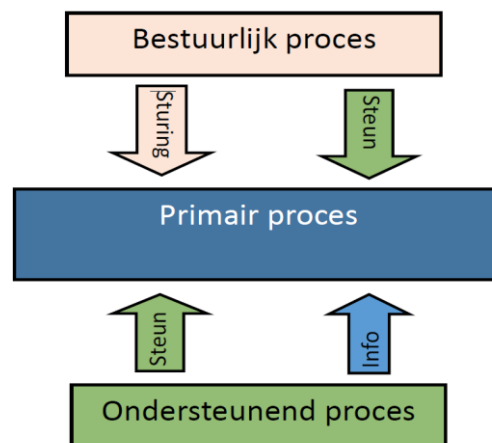
De inrichting van de kwaliteit binnen de school blijft aan de school zelf, zolang maar een goede terugkoppeling naar het bestuur gegeven kan worden. Het schoolbestuur is verantwoordelijk voor een stelsel van kwaliteitszorg, goede monitoring en uiteindelijk ook voor de kwaliteit van onderwijs op de scholen. Waar de monitoring laat zien dat het niet goed gaat, ondersteunt het bestuur de scholen om tot verbetering te komen. [De onderwijsinspectie ziet erop toe](#) dat het bestuur daar planmatig aan werkt. Centrale vragen die daarbij gesteld worden zijn:

- Is er voldoende zicht op de onderwijskwaliteit en wordt er gestuurd op verbetering van de onderwijskwaliteit?
- Is er een professionele kwaliteitscultuur en functioneert het bestuur transparant en integer?
- Wordt er actief gecommuniceerd over de eigen prestaties en ontwikkelingen van het bestuur en die van zijn scholen?
- Voldoet het financieel beheer aan de wettelijke vereisten?

De focus van het planmatig werken aan kwaliteit ligt op de werkprocessen, het monitoren van de indicatoren van de inspectie middels audits en de dialoog die daarover gevoerd kan worden.

Processen binnen Scala

Binnen de onderwijsorganisatie zijn er op hoofdlijnen drie belangrijke processen te onderscheiden:



Elk van deze drie processen omvat alle activiteiten betreffende het plannen, organiseren, evalueren en bijsturen van alle aspecten binnen een school/Scala. Het verschil zit in het resultaat van het proces. Het resultaat van het bestuurlijk proces omvat een plan waarin kaders gesteld worden voor het primaire proces en het ondersteunende proces. Het resultaat van het primaire proces is het ontwikkelingsniveau van de leerlingen. Het resultaat van het ondersteunend proces is essentiële ondersteuning leveren voor het effectief kunnen uitvoeren van de primaire processen, andere ondersteunende processen of de gehele organisatie.

Deelprocessen

De drie hoofdprocessen binnen Scala zijn op te splitsen in deelprocessen. Voor elk deelproces geldt dat er in ieder geval gedefinieerd moet worden wie de proceseigenaar is. Vervolgens volgt er een beschrijving van het doel van het proces. Op voorhand worden de kansen en de risico's geïnventariseerd. Aangaande de risico's worden er maatregelen geformuleerd om op voorhand de kans dat het risico zich voordoet te verkleinen. Tevens worden alle aan het proces gerelateerde documenten opgesomd.

Elk deelproces wordt als afzonderlijk proces benaderd, maar is nooit een op zichzelf staand proces. Zo wordt de informatie die voor de input van het proces van belang is vaak gegenereerd door een voorafgaand, gekoppeld proces. Het einde van het proces (de output) vormt vaak de input voor een opvolgend proces. Voor de verticale lijn van het proces geldt, dat de maatregelen die relevant zijn voor het proces voortkomen uit de vastgestelde risico's. De hulpmiddelen zijn ondersteunend om de risico's te verkleinen. Schematisch ziet bovenstaande informatie er als volgt uit:



Het deelproces kan weer worden uitgewerkt in processtappen, waarbij een beeld ontstaat van de acties die moeten worden ondernomen met de noodzakelijke documenten en registraties. Door kritisch naar deze processtappen en documentatie/ registratie te kijken, kunnen we nagaan welke acties anders te organiseren zijn en welke administratie wellicht overbodig is of gemakkelijker kan worden vormgegeven. Deze uitwerking in processtappen is weergegeven in een stroomdiagram voor ieder deelproces. Deze zijn in dit document opgenomen.

De dialoog is het sterkste hulpmiddel om aan de kwaliteitsverbetering te werken. Door middel van kwaliteitsgesprekken en audits de deelprocessen en doelstellingen na te lopen, kunnen de kwaliteit en de verbeterpunten werkelijk zichtbaar gemaakt worden, waardoor er duidelijk wordt wat nodig is om de kwaliteit te verhogen. De gesprekken worden gevoerd aan de hand van:

1. De bevorderende en belemmerende factoren die worden ingebracht door directie en ib;
2. De resultaten die de school behaalt op het LOVS en de doorstroomtoets;
3. De bevindingen uit de audits;
4. De invulling die de school geeft aan de 6 bewijzen en doelen van het schoolplan, zodat helder wordt waar de school staat ten aanzien van de uitvoering van het strategisch beleid.
5. De deelprocessen die beschreven staan in kwaliteit voor puur onderwijs!

De deelprocessen en stroomdiagrammen geven kaders aan. De zelfevaluatie, audits en het schoolplan dienen als instrumenten om grip te krijgen op de onderwijskwaliteit. De werkelijke invulling van de kaders en de maatregelen die worden genomen om de kwaliteit te verbeteren, zijn aspecten waarin de scholen in grote mate de vrije hand hebben.

In dit document wordt de tweejarige kwaliteitskalender als uitgangspunt genomen, om daar per proces (bestuurlijk proces, primair proces, ondersteunend proces) door te spreken welke stappen op welk moment gezet moeten worden. Daarmee wordt de samenhang tussen de processen op hoofdlijnen zichtbaar. Vervolgens worden de deelprocessen beschreven zoals hierboven aangegeven. De deelprocessen worden verder uitgewerkt in stroomdiagrammen, zodat een helder beeld ontstaat van de te nemen stappen en de noodzakelijke documenten.

Deel 3: hoe werken we aan onze onderwijskwaliteit?

Hoofdstuk 1: Het primaire proces

Het primaire proces is bepalend voor het uiteindelijke ontwikkelingsniveau waar de leerlingen op uitstromen en daarmee het belangrijkste proces binnen Scala. Het primaire proces start met input en eindigt met een resultaat (output). Je zou kunnen stellen dat de instroom in groep 1 de start en de uitstroom in groep 8 het einde van het primaire proces is. Dat is echter een lange periode waaraan veel verschillende leerkrachten een bijdrage hebben geleverd. We organiseren onze scholen ook niet op deze manier. Vrijwel alle scholen hanteren een leerstofjaarklassensysteem. De leerlingen schuiven na de zomervakantie door naar het volgende leerjaar. We beschouwen de gehele schoolloopbaan van leerlingen dan ook als een verzameling van afgebakende processen met de duur van een jaar.

Het primaire proces kan opgesplitst worden in vijf deelprocessen die de verschillende fases binnen het primair proces afbakent. Deze afbakening is specifiek voor het onderwijs geformuleerd, op basis van de onderwijsprocessen die de inspectie van het onderwijs beschrijft in het toezichtskader (2021, met bijstelling 2023).

1. Planning van Basisvaardigheden (OP0), Aanbod (OP1) en onderwijstijd (OP4)
2. Pedagogisch-didactisch handelen (OP3)
3. Zicht op ontwikkeling (OP2)
4. Aanpassen planning van basisvaardigheden (OP0), aanbod (OP1) en onderwijstijd (OP4)
5. Overdracht en afsluiting (OP6)

1.1 Planning Basisvaardigheden (Op0), Aanbod (OP1) en onderwijstijd (OP4)

Op basis van een overdracht gaat de leerkracht na waar de leerlingen zijn in de leerstof. Hebben de leerlingen de doelstellingen van het vorige leerjaar behaald, heeft een bepaald vakgebied extra aandacht nodig? Op basis van de gegevens maakt de leerkracht keuzes in de leerstof en indeling in het lesrooster. Het uitgangspunt voor dit deelproces is:

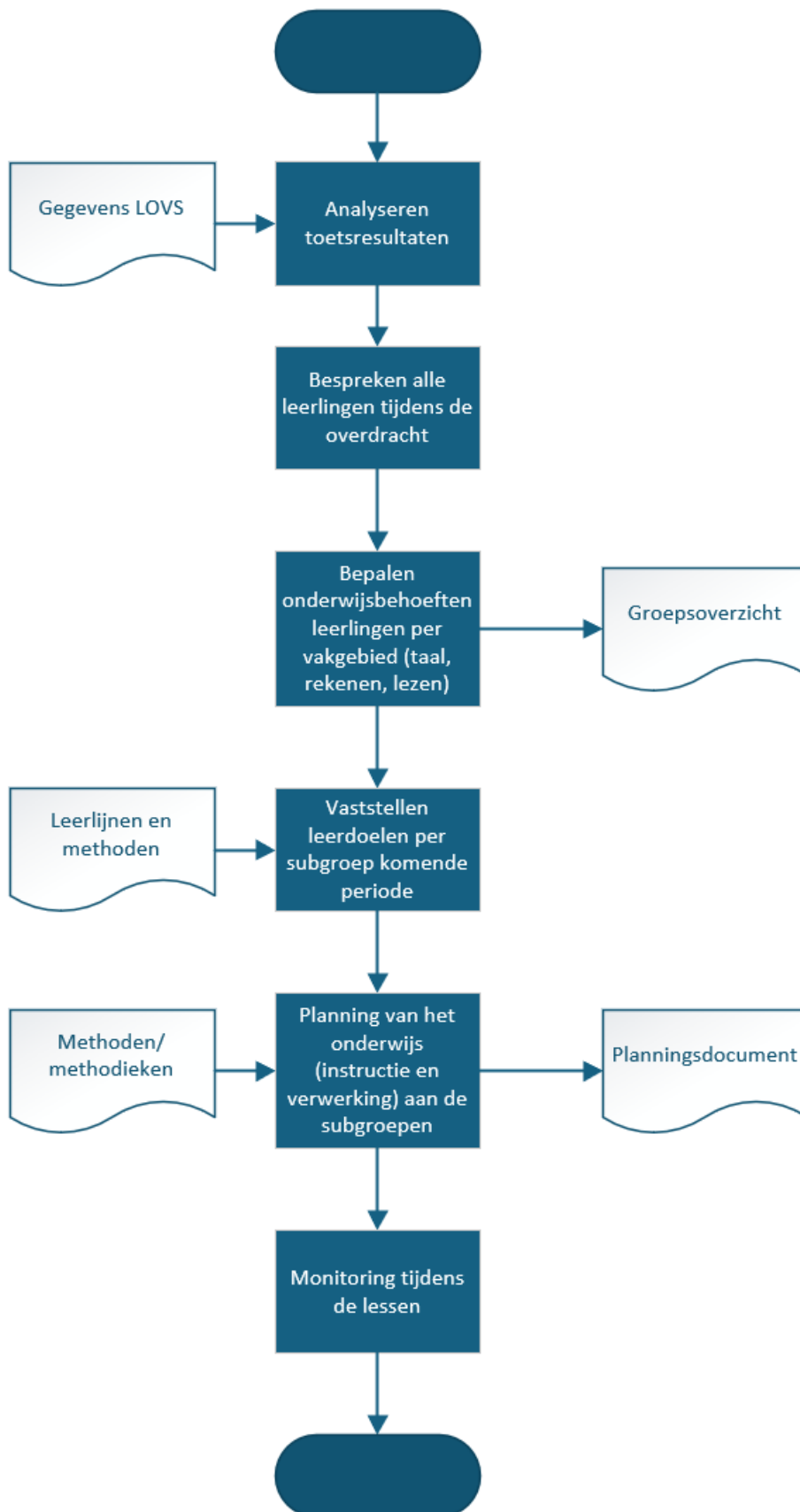
Aanbod en tijd zijn afgestemd op de groep(en) leerlingen van dit leerjaar.

Doelstellingen voor dit deelproces

- Alle leerkrachten zijn op de hoogte van de leerlijnen naar de referentieniveaus taal en rekenen en er wordt naar de doelstellingen van het leerjaar gewerkt.
- Leerkrachten zetten de methoden beredeneerd in om te komen tot een goed aanbod. Men maakt hierbij keuzes in wat wel en wat niet aan de orde moet komen.
- Alle leerkrachten hebben middels groepsobservaties zicht op de onderwijsbehoeften van alle leerlingen.
- De leerkrachten stemmen de onderwijstijd en lesinhoud af op de onderwijsbehoeften van de leerlingen.
- Er is op alle scholen een doelgericht en samenhangend curriculum burgerschap passend bij de populatie.
- Alle scholen hebben een onderwijsaanbod dat voldoet aan de kerndoelen en dat in samenhang is ingericht.

Proceseigenaar	Leerkracht en intern begeleider
Risico's	• Hiaten/ achterstanden bij de leerlingen worden niet opgemerkt. • De groepsgrootte of complexiteit van de leerlingen maken, dat de leerkracht moeilijker kan afstemmen op de groepen leerlingen. • De leerkracht (volgt de methode blindelings en) stemt te weinig af op de leerlingen, naar boven en naar beneden. • De leerkracht heeft te weinig hoge verwachtingen en stelt het onderwijs te snel naar beneden bij. • Er wordt te lang stilgestaan bij een bepaald leerdoel, waardoor er te weinig tijd overblijft voor andere leerdoelen. • De leerkracht schenkt te veel aandacht aan de groep zwakkere leerlingen, waardoor de andere leerlingen te weinig vorderingen maken. • De leerkracht stelt te weinig prioriteiten, waardoor er grote werkdruk ontstaat om alles te behappen. • Het curriculum burgerschap is onvoldoende afgestemd op de populatie.
Maatregelen	• Tijdens groepsbesprekingen komen van alle leerlingen aan de orde: cognitieve vaardigheden, sociaal-emotionele ontwikkeling, ontwikkeling vaardigheden en onderwijsbehoeften; • Er vindt minimaal 1 keer per jaar een observatie door de intern begeleider plaats; • De intern begeleider ondersteunt de leerkracht bij het maken van een planning waarbij tegemoet gekomen kan worden aan alle groepen leerlingen binnen de groep; • Alle leerkrachten hebben kennis van de 5 zorgniveaus; • De verlengde instructie is op basis van diagnostische gesprekken/observaties, aanvullend op de basisinstructie en de leerkracht meet/observeert het rendement; • De directeur, intern begeleider en leerkracht zijn zich ervan bewust dat compacten en verrijken basisondersteuning is. • Bij de overdracht zorgen voor kansrijk overdragen en preventieve interventies om niveau en gedrag op peil te brengen.
Hulpmiddelen	• Registratiesystemen Esis, methode en niet-methode gebonden toetsen • Methoden en methodieken • Groepsoverzichten en groepsplan • OPP's
Gerelateerde documenten/procedures	Documenten overdracht Proces zicht op ontwikkeling

Stroomdiagram Planning basisvaardigheden, aanbod en onderwijstijd.



1.2 Pedagogisch-didactisch handelen (OP3)

De leerkrachten creëren in hun lessen een pedagogisch en didactisch passend en stimulerend leerklimaat, waardoor de leerlingen zich veilig voelen en actief betrokken zijn. De leraren tonen hoge verwachtingen van alle leerlingen. Zij zorgen voor een ordelijk verloop van de les en benutten de lestijd efficiënt. De leerkrachten maken het lesdoel duidelijk. Zij monitoren tijdens de les of de leerlingen het beoogde lesdoel al dan niet halen en passen hun onderwijs waar nodig aan. De leerkrachten leggen de lesstof duidelijk uit en geven de leerlingen voldoende tijd om te oefenen met de lesstof. Zij stemmen daarbij de instructie, de verwerking en het tempo van hun onderwijs af op de onderwijsbehoeften van individuele en groepen leerlingen. De leerkrachten geven hun leerlingen gerichte feedback op hun gemaakte werk en op hun leerproces. Zij stimuleren de leerlingen na te denken over hun eigen ontwikkeling. Het uitgangspunt voor dit deelproces is:

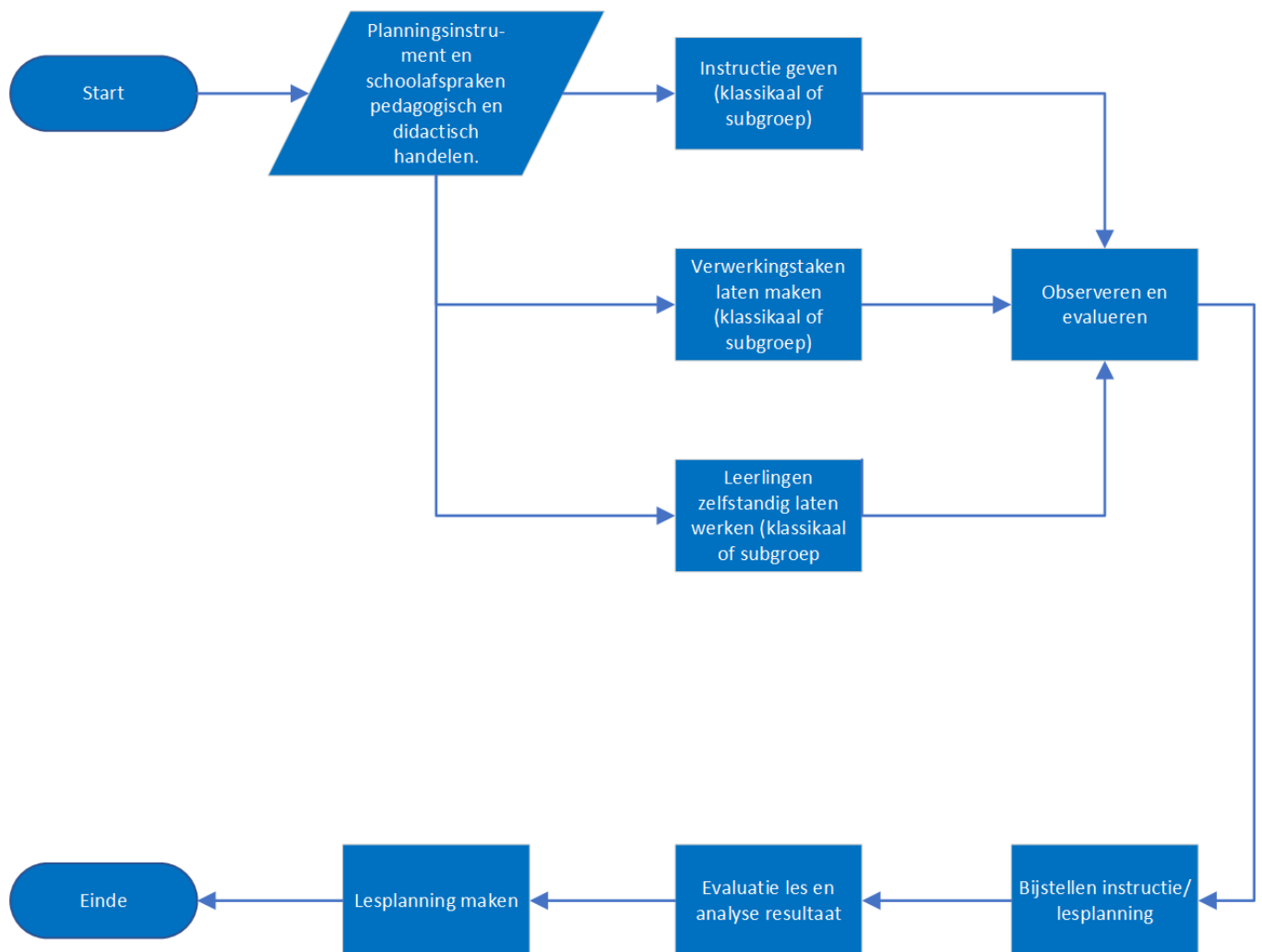
Er is een leerklimaat waarin leerlingen actief betrokken zijn en zich veilig voelen.

Doelstellingen voor dit deelproces

- De leerkracht creëert een leerklimaat waarin leerlingen actief betrokken zijn.
- De leerkracht creëert een leerklimaat waarin leerlingen zich veilig voelen. Op het moment dat uit de klimaatschaal/vragenlijst sociale veiligheid blijkt, dat leerlingen zich niet veilig voelen, voert de school analyses uit en onderneemt waar nodig actie.
- De leerkrachten laten de schoolafspraken rondom pedagogisch en didactisch handelen (kwaliteitskaarten) zien in hun les.
- De leerkracht stemt de instructie af op de onderwijsbehoeften van de (groepen) leerlingen.
- Alle scholen hebben de visie digitale geletterdheid uitgewerkt.
- Alle leerkrachten zijn in staat goed onderwijs in digitale geletterdheid te geven.
- Alle 7 pijlers van de Dynamische Schooldag zijn zichtbaar op alle scholen in 2028.

Proceseigenaar	Leerkracht
Risico's	• Verzuim en verloop leerkrachten, leerkrachtentekort, waardoor er onvoldoende deskundigheid bij leerkrachten en ontbreken didactische/pedagogische lijn kan ontstaan. • Groeps grootte of complexiteit van de groep leidt ertoe dat leerkrachten minder in staat zijn tot afstemming en het creëren van actieve betrokkenheid leerlingen. • Door leerlingen met gedragsmatige problematiek lukt het de leerkracht niet een veilig leerklimaat te behouden. • De leerkracht werkt te methode-gestuurd en heeft te weinig oog voor de onderwijsbehoeften van de leerlingen in de groep. • Het lukt niet leerlingen met eigen OPP bij de groep betrokken te houden. • Er worden geen keuzes in de clustering van leerlingen gemaakt, waardoor de leerkracht niet tot kwalitatief lesgeven komt. • In oude structuren blijven hangen die niet meer werkend zijn voor de complexe groep waarmee je werkt.
Maatregelen	• Schoolafspraken (kwaliteitskaarten) pedagogisch en didactisch handelen • Collegiale consultatie • Teamverantwoordelijkheid • Intervisiemomenten gericht op één van de bovenstaande doelstellingen. • Talentbenutting van leerkrachten, niet alle leerkrachten hetzelfde laten doen, maar differentiëren. • Beeldbegeleiding • Groepsbespreking en ondersteuning intern begeleider • Observaties en feedback intern begeleider en directeur • Ondersteuning orthopedagoog/psycholoog, ambulant begeleider • Audits werkgroep kwaliteit • Professionalisering door innovatieteams en Scala Academie • Teamscholingen didactisch en pedagogisch handelen • Ondersteuning en feedback directeuren in het cluster
Hulpmiddelen	• Klassenmanagement • Resultaatgericht werken/doelgericht werken • Planmatig werken /vooruit kijken/ blokplanningen • Lesobservaties • Ontwikkelgesprekken (HBM)
Gerelateerde documenten/procedures	• Wervings- en sollicitatieprocedure • Begeleiding van startende leerkrachten, zij-instromers en invallers • Scholing scala-academie en innovatieteams • Procedures ondersteuning DBG/SWV en JGT

Stroomdiagram pedagogisch-didactisch handelen



1.3 Zicht op ontwikkeling (OP2)

De school verzamelt vanaf binnenkomst systematisch informatie over de kennis en vaardigheden van leerlingen op alle voor het onderwijs belangrijke domeinen. Het verzamelen van (toets)informatie gebeurt systematisch en zorgvuldig en voor de kennisgebieden taal en rekenen/wiskunde met behulp van genormeerde toetsen. Voor het verzamelen en vastleggen van de informatie gebruikt de school een leerling- en onderwijsvolgsysteem. De school vergelijkt de informatie met de verwachte ontwikkeling van de leerling, waarbij voor taal en rekenen in ieder geval de referentieniveaus als uitgangspunt gelden. Dit maakt het mogelijk om het onderwijs af te stemmen op de onderwijsbehoeften van zowel groepen als individuele leerlingen. Het stelt de school in staat zorg te dragen voor de ontwikkeling en begeleiding van de leerling. De school heeft daarbij hoge verwachtingen van leerlingen. De school waarborgt daarmee voor leerlingen de ononderbroken ontwikkeling en voortgang daarin en heeft daarbij oog voor de bevordering van gelijke kansen. De school informeert ouders regelmatig over de ontwikkeling en vorderingen van hun kind. Het uitgangspunt voor dit deelproces is:

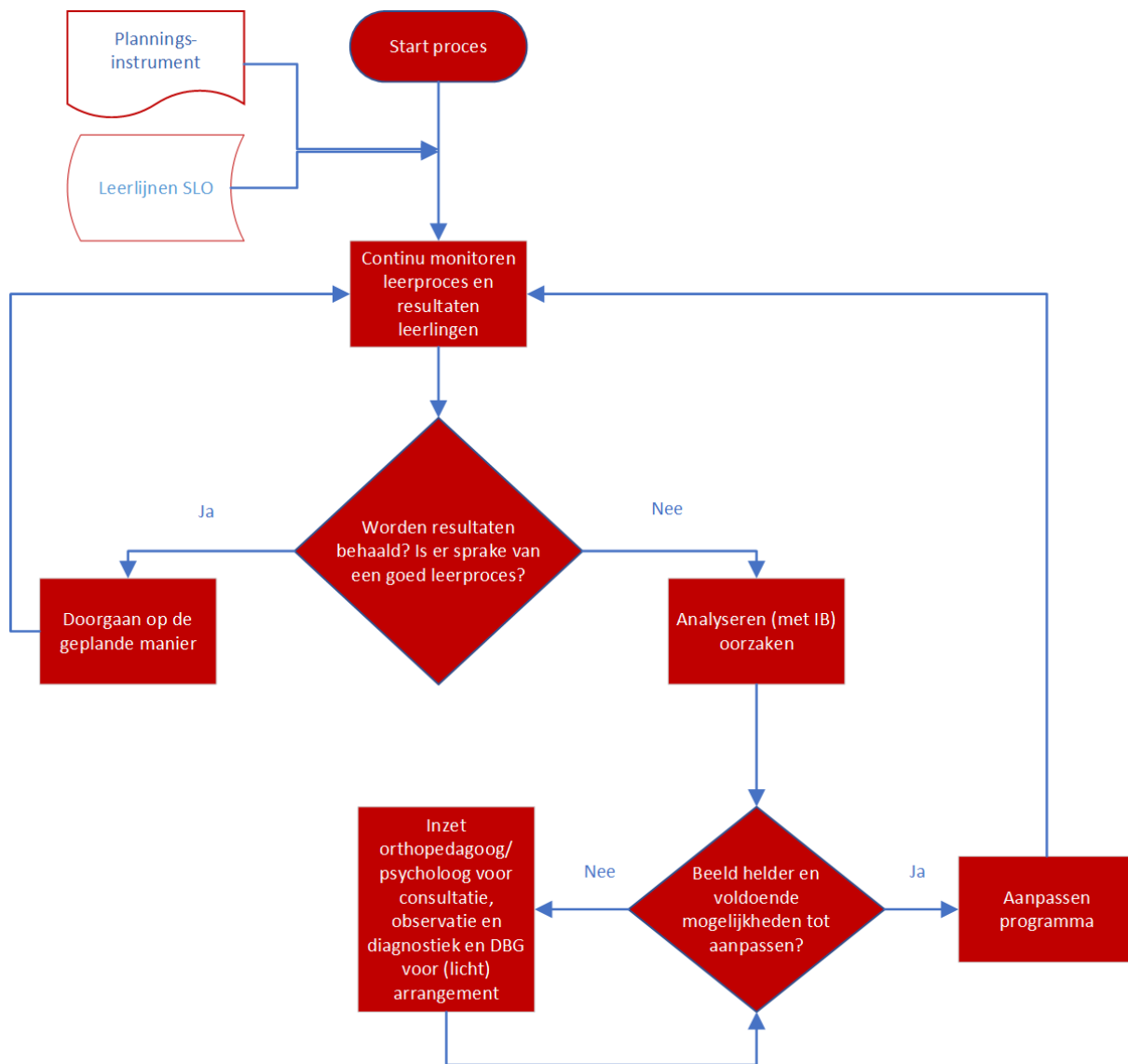
Vroegtijdige signalering en interventies om leerlingen optimale ontwikkeling te bieden.

Doelstellingen voor dit deelproces

- Alle leerlingen kunnen bij aanvang basisschool aansluiten bij het basisniveau, of de onderwijsbehoeften van de leerling zijn voor aanvang helder voor de leerkracht.
- Er is een cyclisch systeem om leerlingen te volgen en te ondersteunen wanneer de leerling niet het verwachte niveau behaalt.
- Taal- en rekenachterstanden worden op alle scholen verkleind, met als streven minimaal 1F niveau in groep 8.
- Voor 100% van de kinderen, waarbij wordt afgeweken van de kerndoelen en referentieniveaus, is een OPP opgesteld dat is geregistreerd in ROD.
- 100% van de OPP's worden uitgevoerd als omschreven en worden jaarlijks geëvalueerd en besproken met ouders en leerlingen.
- De doelen die het samenwerkingsverband PO Langstraat Heusden Altena stelt, worden door Scala behaald (< 1,25% verwijzing SO, < 3% verwijzing SBO, geen thuiszitters).
- 7 scholen hebben specifieke expertise ontwikkeld, afgestemd op een doelgroep.
- Alle scholen hebben een helder beeld van de populatie en het is zichtbaar dat wordt afgestemd op de doelgroepen binnen de school.

Proceseigenaar	Leerkracht
Risico's	• Verzuim en verloop leerkrachten, leerkrachtentekort, waardoor er onvoldoende deskundigheid bij leerkrachten kan ontstaan; • Groeps grootte en complexiteit van de groep zorgt ervoor dat leerkrachten te weinig tijd hebben om het werk zo te doen als ze zouden willen. • Te weinig samenwerking met het JGT en andere onderwijsinstellingen, waardoor ondersteuning binnen of buiten de school te laat op gang komt. • Onbalans in het aantal zorgleerlingen in een groep. • Afhankelijkheid van arrangementen en begeleiders, de leerkracht heeft te weinig zicht op wat er bij de begeleiding aan bod komt. • Onvoldoende verwijzingsmogelijkheden, omdat er geen passende plek is. • Druk op leerkracht (piekbelasting). • Volharden in aanpak die onvoldoende rendement oplevert. • Leerlingdossiers zijn niet up to date. • Er is geen OPP opgesteld, terwijl dat wel nodig was. • Gebrekkige analyse van de resultaten. • Te weinig meetmomenten.
Maatregelen	• Groepsbezoek en besprekingen leerkracht-IB • Ontwikkelgesprekken (HBM) • IB netwerk/ intervisie IB-ers • Inschakelen DBG • Aanvragen extra ondersteuning worden in de toekomst gedaan met het OPP. • Bovenschoolse kwaliteitsgesprekken • Versterken contact/ samenwerking JGT • Meer werken met eigen flexibele schil ipv externe begeleiders; • Audit / vragenlijsten OP2 • Van tevoren stelt de school ambities voor doorstroomtoets en toetsen LOVS.
Hulpmiddelen	• LOVS • Klimaatschaal • Leerlijnen en methodes • Audits • Arrangementen
Gerelateerde documenten/procedures	• Zorgstructuur/zorgbeleid van de school • Analyse LOVS • Groepsoverzichten, planning van de leerstof (klassenmap) • Gespreksverslagen ouder- en leerlinggesprekken • Verslag groepsbesprekingen • Rendement verwachtingen; • Gesprekkencyclus • Ontwikkelingsperspectiefplannen (OPP)

Stroomdiagram zicht op ontwikkeling



1.4 Aanpassen planning basisvaardigheden, aanbod en onderwijstijd

Dit deelproces betreft het aanpassen van je onderwijs n.a.v. analyses van je onderwijsresultaten (didactisch en pedagogisch). De schoolambities worden gemonitord door de directeur, ondersteund door de intern begeleider. Wanneer individuele of groepen leerlingen niet genoeg lijken te profiteren van het onderwijs, analyseert de school waar de ontwikkeling stagneert en wat mogelijke verklaringen hiervoor zijn. Vervolgens bepaalt zij wat er nodig is om op eventuele achterstanden of voorsprongen in de ontwikkeling van leerlingen in te spelen. De school biedt de begeleiding vervolgens gestructureerd aan. Waar nodig betreft de school het samenwerkingsverband, de gemeente en zorginstanties bij de begeleiding van de leerlingen. Het uitgangspunt voor dit deelproces is:

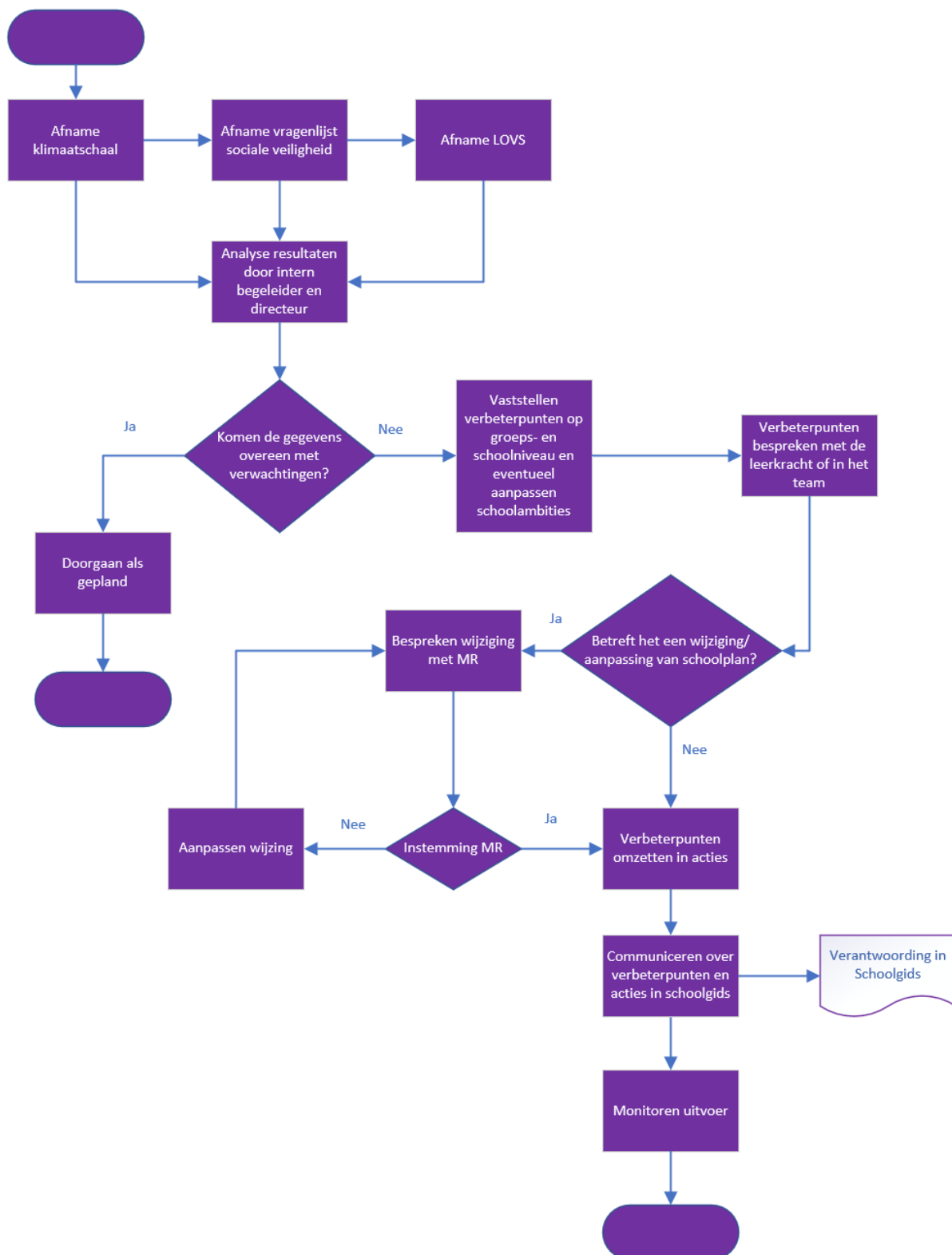
De onderwijskwaliteit verhogen door goede monitoring en analyse van resultaten.

Doelstellingen voor dit deelproces

- Verhogen van de kwaliteit van je onderwijs door het cyclisch werken.
- Het team maakt het onderwijsaanbod passend voor de populatie, zonder de doelen lager te leggen dan het gemiddelde van de schoolweging.

Proceseigenaar	Intern begeleider
Risico's	• De werkdruk van de leerkracht wordt hierdoor verhoogd. • Onrealistische schoolambities. • Gebrekkige analyse van de resultaten, waardoor verkeerde conclusies worden getrokken en niet de juiste acties worden ondernomen. • De begeleiding is niet gestructureerd genoeg, waardoor de ontwikkelingslijn onderbroken wordt en er hiaten in de leerstof ontstaan. • Te veel externe ondersteuning in de school. • Te laat inzetten van interventies n.a.v. analyses of het doen van interventies die het primair proces niet versterken. • Intern begeleiders met te weinig ervaring of expertise met data-analyse. • Te weinig ondersteuning van leerkrachten, te weinig team-effort, leerkrachten staan er alleen voor. • Te hoge werklast intern begeleiders gaat op sommige momenten te koste van zicht op de kwaliteit in de groep.
Maatregelen	• Goede afspraken over de zorgstructuur • Bovenschoolse ondersteuning van de intern begeleider • Gestructureerde planning van de extra begeleiding • Waar mogelijk preventief begeleiding inzetten.
Hulpmiddelen	• LOVS • Klimaatschaal • Leerlijnen en methodes • Audits
Gerelateerde documenten/procedures	• Zorgstructuur/zorgbeleid van de school • Analyse LOVS • Groepsoverzichten, planning van de leerstof (klassenmap) • Verslag groepsbesprekingen • Rendement verwachtingen; • Ontwikkelingsperspectiefplannen (OPP) • Schoolplan • Gesprekkencyclus

Stroomdiagram aanpassen planning basisvaardigheden, aanbod en onderwijstijd



1.5 Overdracht en afsluiting (OP6)

Op school is een procedure voor schriftelijke en mondelinge overdracht tussen de groepen. Hierbij worden de belangrijkste pedagogische en didactische aandachtspunten van de groep doorgesproken, waarop de leerkracht van het komende leerjaar de planning van het aanbod kan baseren en de onderwijsbehoeften van de groepen leerlingen enigszins in beeld heeft.

Voor de afsluiting aan het einde van de basisschool wordt het stappenplan van POVO De Langstraat gehanteerd, wat altijd is afgestemd op de eisen van het ministerie van onderwijs.

Daarbij staat kansengelijkheid hoog in het vaandel.

Het uitgangspunt voor dit deelproces is:

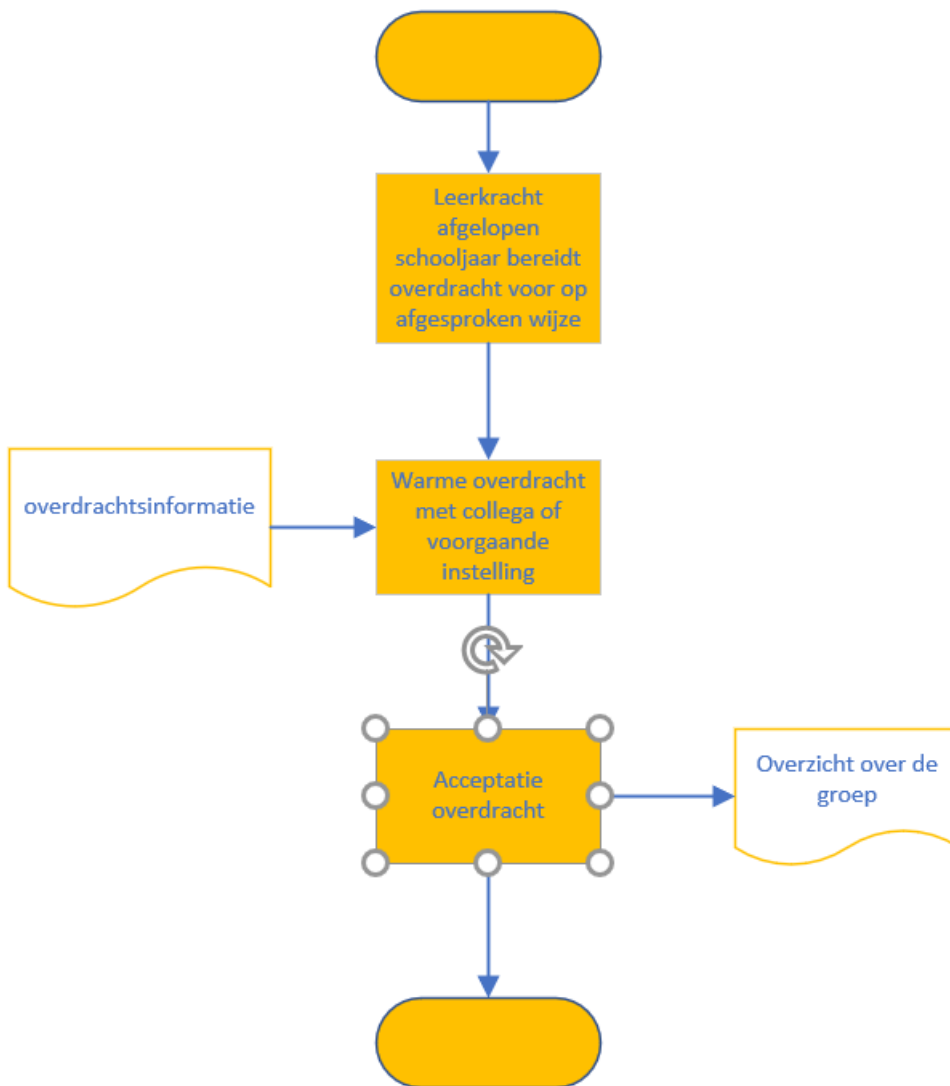
Zicht op de groep voor het leerjaar start zorgt voor meer effectieve onderwijstijd.

Doelstellingen voor dit deelproces:

- 100% van de leerkrachten heeft de onderwijsbehoeften van de (groepen) leerlingen voor aanvang van het schooljaar in beeld en kan daar aanbod en onderwijstijd op afstemmen.
- 100% van de leerlingen kan bij aanvang basisschool starten op het basisniveau, of er is voor aanvang helder wat de onderwijsbehoeften zijn.
- Alle scholen hebben een helder beeld van de populatie en het is zichtbaar dat wordt afgestemd op de doelgroepen binnen de school.
- 100% van de scholen volgt de procedure van POVO om tot een zorgvuldige afsluiting en overgang naar het VO te komen.

Proceseigenaar	Leerkracht
Risico's	• De informatie die wordt doorgegeven is niet compleet. • De leerkracht heeft moeite om de informatie uit de overdracht goed te verwerken. • Bepaalde vooroordelen worden meegenomen naar de volgende leerkracht, wat kansengelijkheid bevordert. • De leerkracht heeft het idee "met een schone lei te willen beginnen" en maakt geen gebruik van de kennis en ervaringen vorige leerkracht.
Maatregelen	• Kwaliteitskaart/ goede afspraken omtrent de overdracht. • Vertrouwen in elkaar oefenen door openheid. • Intern begeleider heeft de leerlingen in beeld vanuit de groepsbesprekingen. • Ondersteuning startende leerkrachten/ zij-instromers. • Bewustzijn bij de leerkrachten omtrent kansengelijkheid vergroten door scholing Scala-academie en ondersteuning IB.
Hulpmiddelen	• Groepsoverzichten/ groepsplannen of dergelijke. • Overdrachtdossier • Kwaliteitskaart overdracht • Esis
Gerelateerde documenten/procedures	Procedure overgang POVO De Langstraat

Stroomdiagram Overdracht en afsluiting



Hoofdstuk 2: De aansturing van het primaire proces op schoolniveau

Met de aansturing op schoolniveau worden met name de werkzaamheden van de directeur bedoeld, maar men kan ook denken aan de aansturing door het MT en de intern begeleider of kwaliteitscoördinator. De aansturing zal meestal in overleg met het team plaatsvinden. Ook het proces van de aansturing op schoolniveau kan worden opgedeeld in enkele deelprocessen:

1. Ontwikkelen van het schoolplan;
2. Invullen van de formatieve ruimte;
3. Planmatig verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs (kwaliteitszorgsysteem en jaarkalender);
4. Leidinggeven;
5. Verantwoording en dialoog n.a.v. resultaten in schoolgids en naar MR;
6. Aanscherpen doelstellingen schoolplan.

2.1 Ontwikkelen van het schoolplan

Dit deelproces heeft betrekking op het ontwikkelen van het schoolplan. Het uitgangspunt voor dit deelproces is:

Plannen en prioriteiten stellen voorkomt te grote werkdruk en verhoogt onderwijskwaliteit.

Doelstellingen:

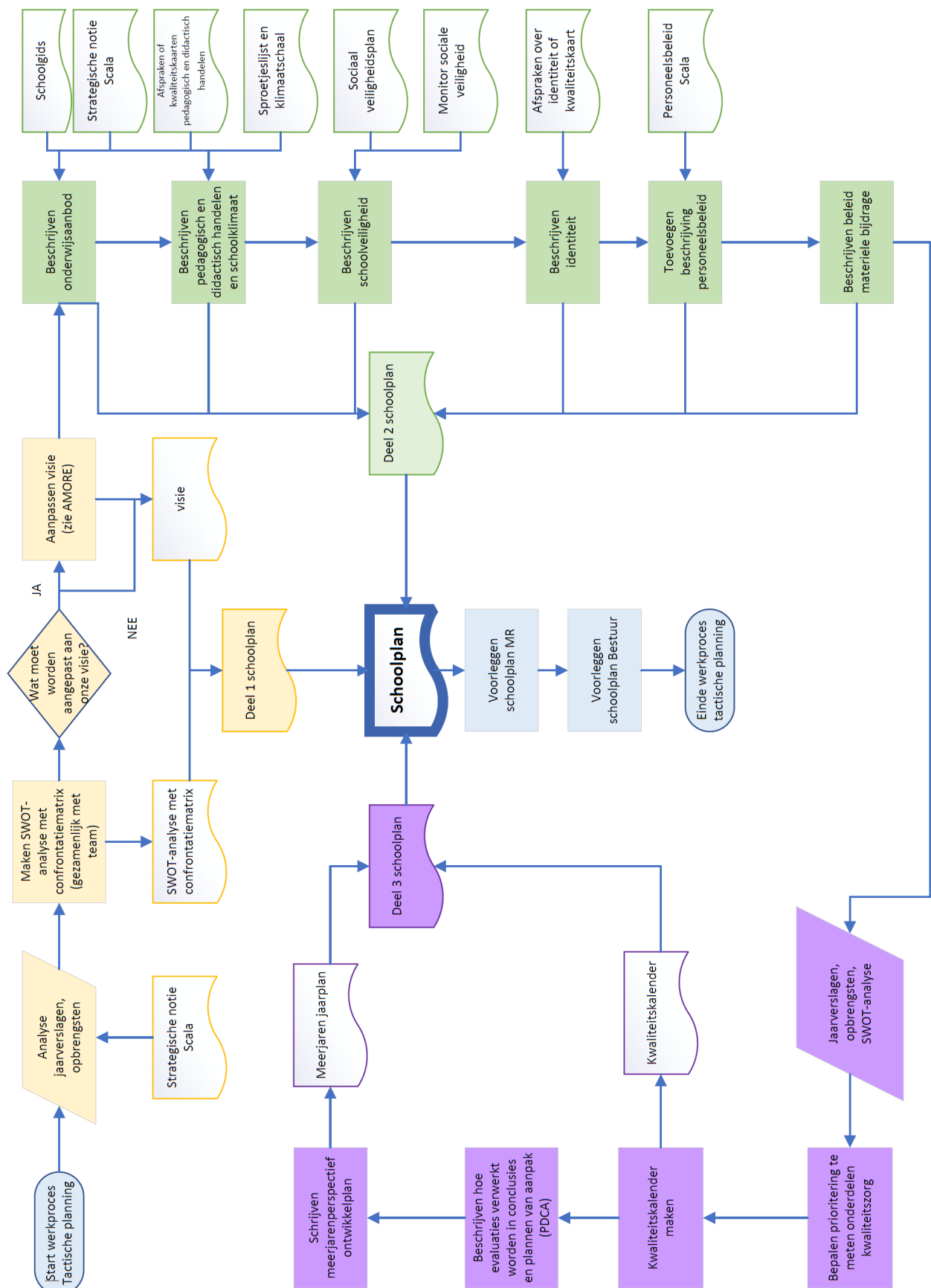
Het schoolplan is vooral intern gericht, het is bedoeld als planningsdocument voor het team.

Daarnaast dient het ter verantwoording aan de MR, het bestuur en de inspectie. Het is echter geen document dat gericht is op ouders. In het plan staan drie zaken beschreven:

1. Een analyse van de stand van de belangrijkste opdracht in de komende periode (SWOT) en de visie van de school;
2. Hoe de school invulling geeft aan een aantal wettelijke opdrachten en eigen schoolambities met betrekking tot het onderwijs, in relatie tot de strategische notitie van Scala.
3. Hoe de school de kwaliteit bewaakt van die wettelijke opdrachten (het stelsel van kwaliteitszorg).

Proceseigenaar	Directeur
Risico's	• Fout in analyses • Onvoldoende informatie ophalen bij de stakeholders • Onvoldoende diepte in de SWOT • Geen goede pdca-cyclus • Gebrekkige visie • Niet voldoen aan eisen inspectie • Papieren tijger, geen werkdocument • Onvoorziene omstandigheden toekomst • Geen goedkeuring MR of team
Maatregelen	• Tweejarig schoolplan wordt door de directeur opgesteld met inbreng van het team. • MR wordt tijdig betrokken bij de inhoud schoolplan (minimaal twee keer per jaar overleg over vorming/aanpassing schoolplan). • Werkgroep kwaliteit monitort op inhoud en de eisen van de inspectie. • Kwaliteitszorg wordt gemonitord in het cluster. • Monitoring SWOT analyses en visieontwikkeling in het cluster. • Jaarlijkse evaluatie in schoolgids.
Hulpmiddelen	• Mijn schoolplan (WMK) • Vensters PO • Kwaliteitskaarten en metingen • Zelfevaluatie • Jaarkalender kwaliteit
Gerelateerde documenten/procedures	• artikel 12 WPO • Strategische notitie Scala • SWOT-analyse met confrontatiematrix • Visie-document • Vorig schoolplan • Katern opbrengsten • Sociaal veiligheidsplan • Schoolgids • Kwaliteitskaarten/schoolafspraken didactisch/pedagogisch handelen en identiteit • personeelsbeleid Scala • Kwaliteitskalender van de school • Meerjarenplan • Resultaten audits

Stroomdiagram ontwikkelen schoolplan



2.2 Invullen van de formatieve ruimte

Dit deelproces richt zich op de indeling van de beschikbare werknemers over de groepen en eventueel buiten de groepen, met de middelen die daarvoor beschikbaar zijn. Het uitgangspunt voor dit deelproces is:

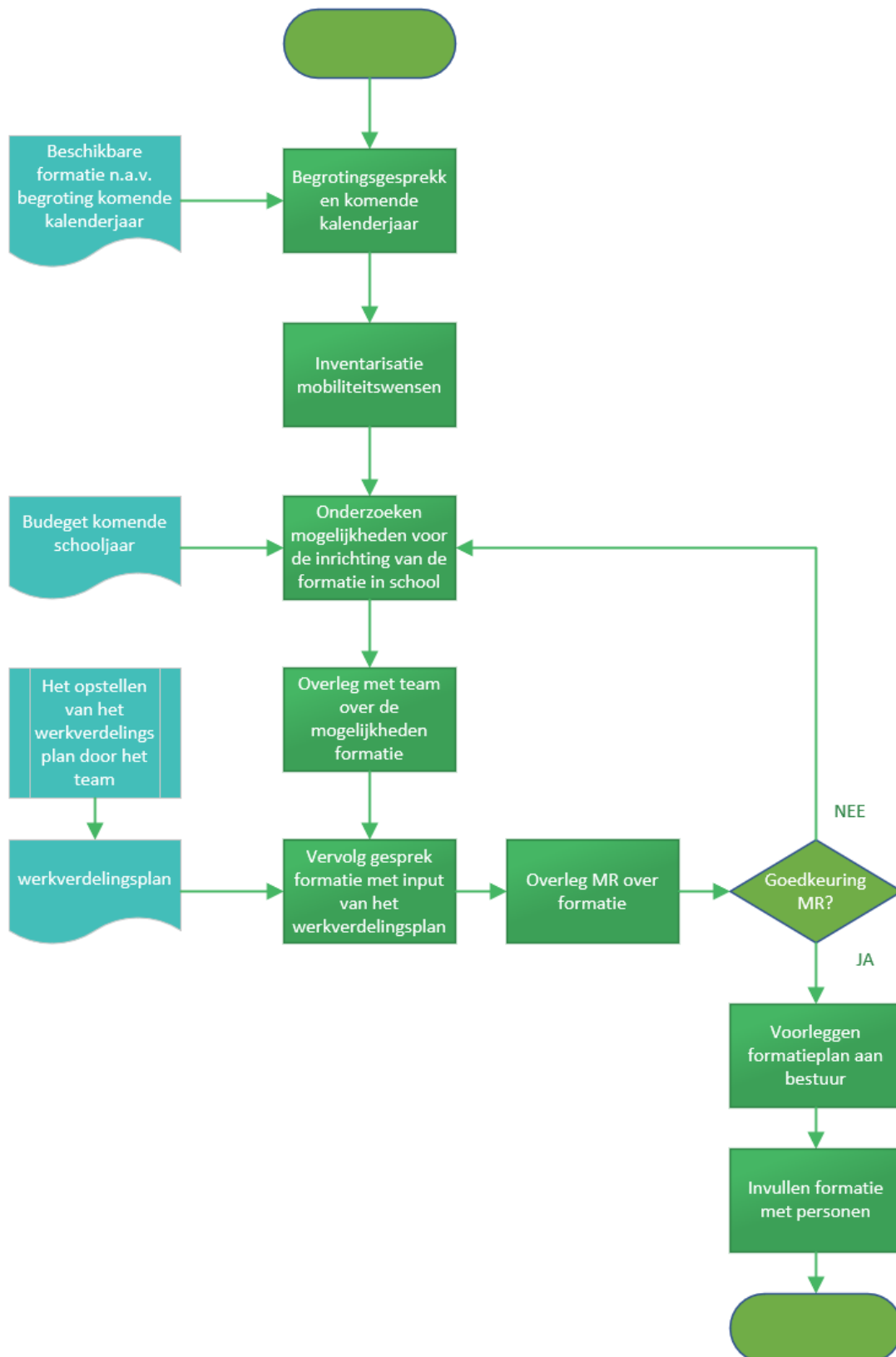
Balans in het team en goede verdeling van de aandacht voor de leerlingen.

Doelstellingen voor dit deelproces:

1. Op een efficiënte manier komen tot een goede inrichting van de formatieve ruimte, met een goede balans binnen de clusters.
2. De toedeling van de middelen (in het bestuursformatieplan) is daarbij voor 1 juni voor 95% gereed.
3. Binnen budget plannen van de werkzaamheden met goedkeuring van MR en het bestuur.

Proceseigenaar	Directeur
Risico's	• Fout in informatieverstrekking. • Geen goedkeuring. • Onvoldoende tijd beschikbaar. • Stress als gevolg van niet planbare ruimte. • Lerarentekort. • Men houdt zich niet aan de afspraken.
Maatregelen	• Overleg met MT/Cluster • Monitoring op afspraken inrichten • Monitoren leerlingprognoses • Monitoren niet-planbare ruimte • Actieve werving leerkrachten
Hulpmiddelen	• Standaard formats/rekenbladen (P&O) • Taakbeleid (Cupella) • AFAS
Gerelateerde documenten/procedures	• Bestuursformatieplan. • Mobiliteitsnotitie incl. stappenplan. • Werkverdelingsplan • Professioneel Statuut en scholingsplan. • Communicatie formatie/ groepsverdeling

Stroomdiagram invullen van formatieve ruimte



Zie ook: [Stappenplan inclusief tijdpad formatie 2025concept - Kopie.docx](#)

2.3 Planmatig verbeteren van de onderwijskwaliteit

Dit deelproces heeft betrekking op de organisatie en planning van de kwaliteitsverbetering op schoolniveau. Het gaat om het hanteren van een kwaliteitszorgsysteem en de jaarkalender voor kwaliteit op schoolniveau. Het uitgangspunt voor dit deelproces is:

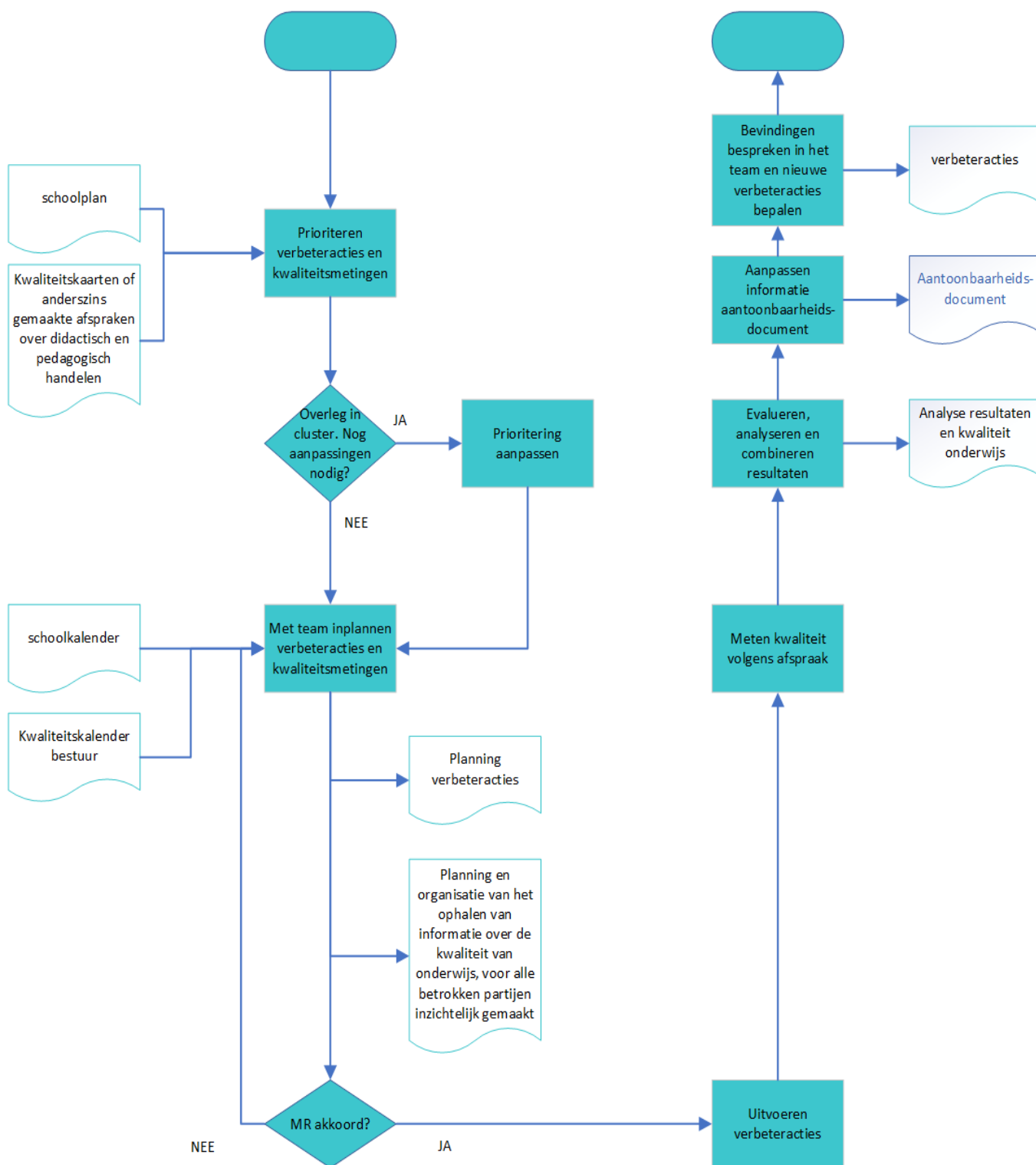
Door het goed organiseren en plannen van verbeteractiviteiten leiden ingezette acties tot structurele verbetering van de onderwijskwaliteit.

Doelstellingen:

1. De verbeteracties worden zo gepland dat de werklast gelijkmatig wordt verdeeld over het schooljaar;
2. Er wordt een realistische planning gemaakt met ambitieuze schooldoelen;
3. Het directieurencluster heeft inzicht in de kwaliteit van het onderwijs door de informatie die wordt aangeleverd door de directeuren, bijvoorbeeld middels het aantoonbaarheidsdocument (aanpassen aan nieuwe strategische notitie, door metingen BSC per school te rangschikken, mogelijk zit deze optie al in dashboard).
4. Er is sprake van gespreid leiderschap door teamleden verantwoordelijkheid te geven over een specifieke onderwijsverbetering, bijvoorbeeld door de inzet van innovatieteams. Het team is betrokken en op de hoogte van de planning.

Proceseigenaar	directeur
Risico's	• Teveel verbeteractiviteiten in een schooljaar willen plannen • In kleine schoolteams zijn er minder mensen om hetzelfde werk mee te verzetten als grote schoolteams. • Onvoorziene gebeurtenissen doorkruisen het plan • De schoolambities worden te laag gesteld • Het team is te weinig betrokken bij de planning van kwaliteitsmetingen en verbetertrajecten, waardoor er te weinig draagvlak is • De interne kwaliteitsmetingen worden te rooskleurig ingevuld, waardoor ze niet bijdragen aan kwaliteitsverbetering • Er is geen goede analyse gemaakt (SWOT)
Maatregelen	• Op basis van de doelen maakt de directeur, in samenspraak met het team, een realistische planning in het schoolplan, of op basis van het schoolplan. • Werken met clusters moet kleinere schoolteams ontlasten. • Waar mogelijk wordt gewerkt met werkgroepen/ innovatieteams. Door gespreid leiderschap wordt de verantwoordelijkheid gedeeld en het draagvlak vergroot. Ook ontstaat er meer expertise in het team. • In het directieurencluster vindt overleg over de planning plaats om elkaar aan te scherpen. • De planning van metingen en het anderszins informatie ophalen over de kwaliteit wordt afgestemd op de tweejarige kwaliteitskalender van het bestuur.
Gerelateerde documenten	• Clusterplan • Inspectiekader • Schoolplan • WMK • leerlingvolgsysteem • Tweejarige kwaliteitskalender bestuur.

Stroomdiagram planmatig verbeteren onderwijskwaliteit



2.4 Leiding geven

Dit deelproces heeft betrekking op het leiding geven aan het team van leerkrachten op de school. Het uitgangspunt voor dit deelproces is:

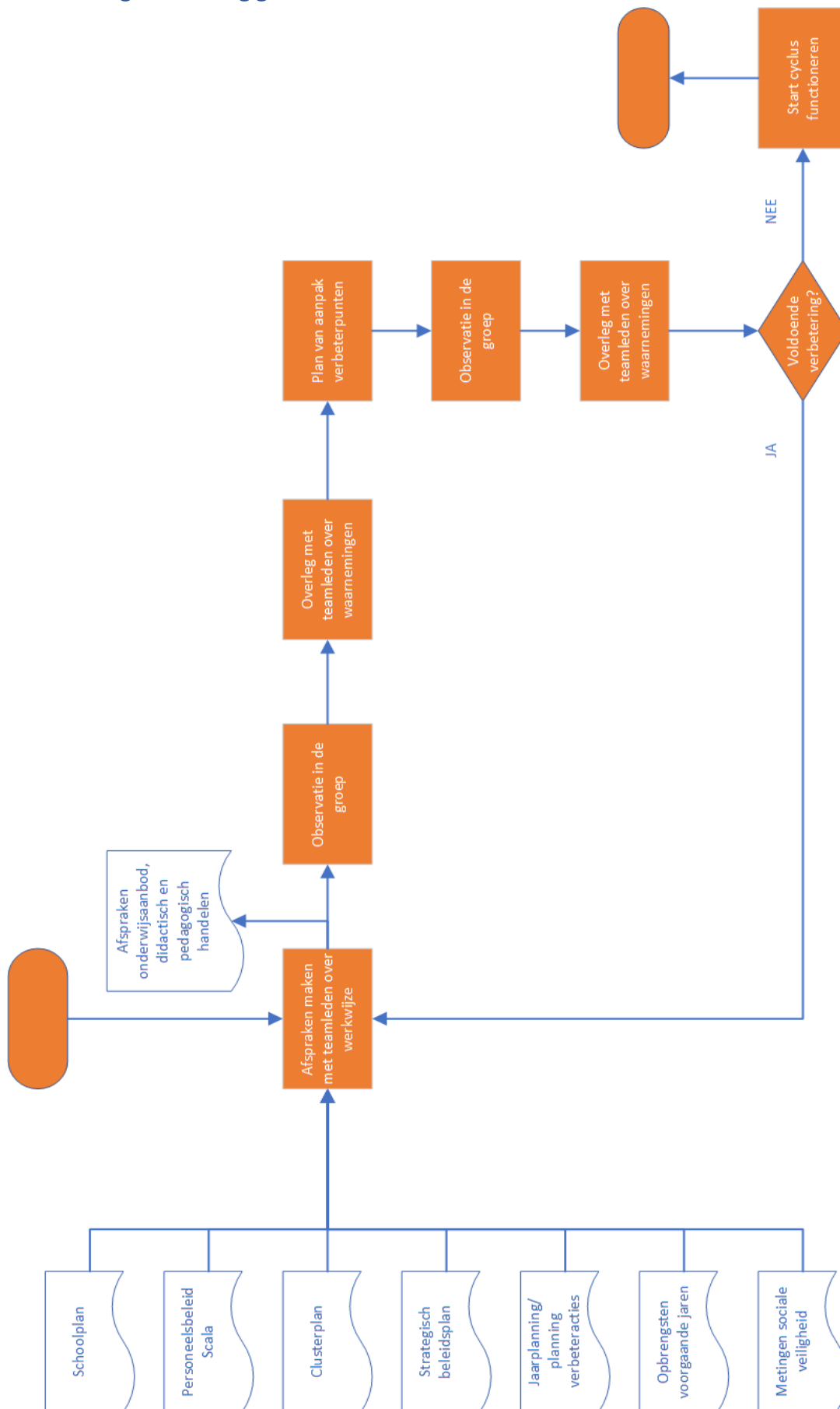
Kwaliteit van onderwijs begint bij kwaliteit van personeel. Door goed leiding te geven kan men het team professionaliseren en zorgen voor duurzaam, wendbaar vitaal personeel.

Doelstellingen:

1. De directeur draagt zorg voor de motivatie, het welbevinden en de sociale veiligheid van het personeel;
2. De directeur draagt zorg voor een professionele houding in het team waarbij men elkaar feedback geeft;
3. Het verhogen van de bekwaamheid van de leerkracht, waarbij de directeur (eventueel naast IB/MT) aantoonbaar tijd besteedt aan monitoren/observeren van de didactiek en pedagogisch handelen van de leerkrachten en reflectie van de leerkrachten op eigen handelen.

Proceseigenaar	Directeur
Risico's	• Overbelasting personeel (bij niet-gedoseerd aanbod van veranderingen/professionalisering) • Door gebrek aan personeel concessies aan kwaliteit • Te weinig interesse/zorg voor de medewerkers • Verkeerde inzet van de formatie • Te weinig richting of sturing
Maatregelen	• Directeur is zichtbaar aanwezig en aanspreekbaar, toont belangstelling voor personeel • Directeuren zijn allen geschoold in ontwikkelingsgericht leidinggeven • Goede planning, voorkomen piekbelasting personeel • De clusters houden zicht op de onderwijsopbrengsten, waar nodig stuurt directeur bij. • Binnen cluster worden de formatieplannen doorgesproken en beste opties afgewogen • Er zijn duidelijke afspraken over onderwijsaanbod, zicht op ontwikkeling, onderwijstijd, pedagogisch en didactisch handelen en overdracht en deze afspraken komen regelmatig aan de orde. • De directeur en intern begeleider/ kwaliteitscoördinator leggen regelmatig klassenbezoeken af om na te gaan of de afspraken op de juiste wijze worden uitgevoerd. • Sociale veiligheid wordt in kaart gebracht en preventief worden maatregelen genomen om de sociale veiligheid te garanderen. • Monitoring door het bestuur middels audits en kwaliteitsgesprekken.
Gerelateerde documenten	• Personeelsbeleid Scala, • Werkverdelingsplan • Professionaliseringsplan • Schoolplan, clusterplan • Strategische notitie, • mobiliteitsnotitie • Formatieruimte, • Sociaal veiligheidsplan • Human Being management • LOVS en klimaatschaal • providerboog

Stroomdiagram leiding geven



2.5 Verantwoording en dialoog

Dit deelproces heeft betrekking op (KA 3), de verantwoording in de schoolgids als aangegeven in artikel 13 WPO en het organiseren van tegenspraak. Op grond van de Wet medezeggenschap op scholen (WMS) moet de schoolleiding zich verantwoorden aan de MR en deze betrekken bij de beleids- en besluitvorming. Daarnaast is het wenselijk (maar niet wettelijk verplicht) dat er een actieve dialoog wordt gevoerd met verschillende stakeholders, waarmee een completer beeld ontstaat van de resultaten, schoolambities en de omgeving.

Het uitgangspunt voor dit deelproces is:

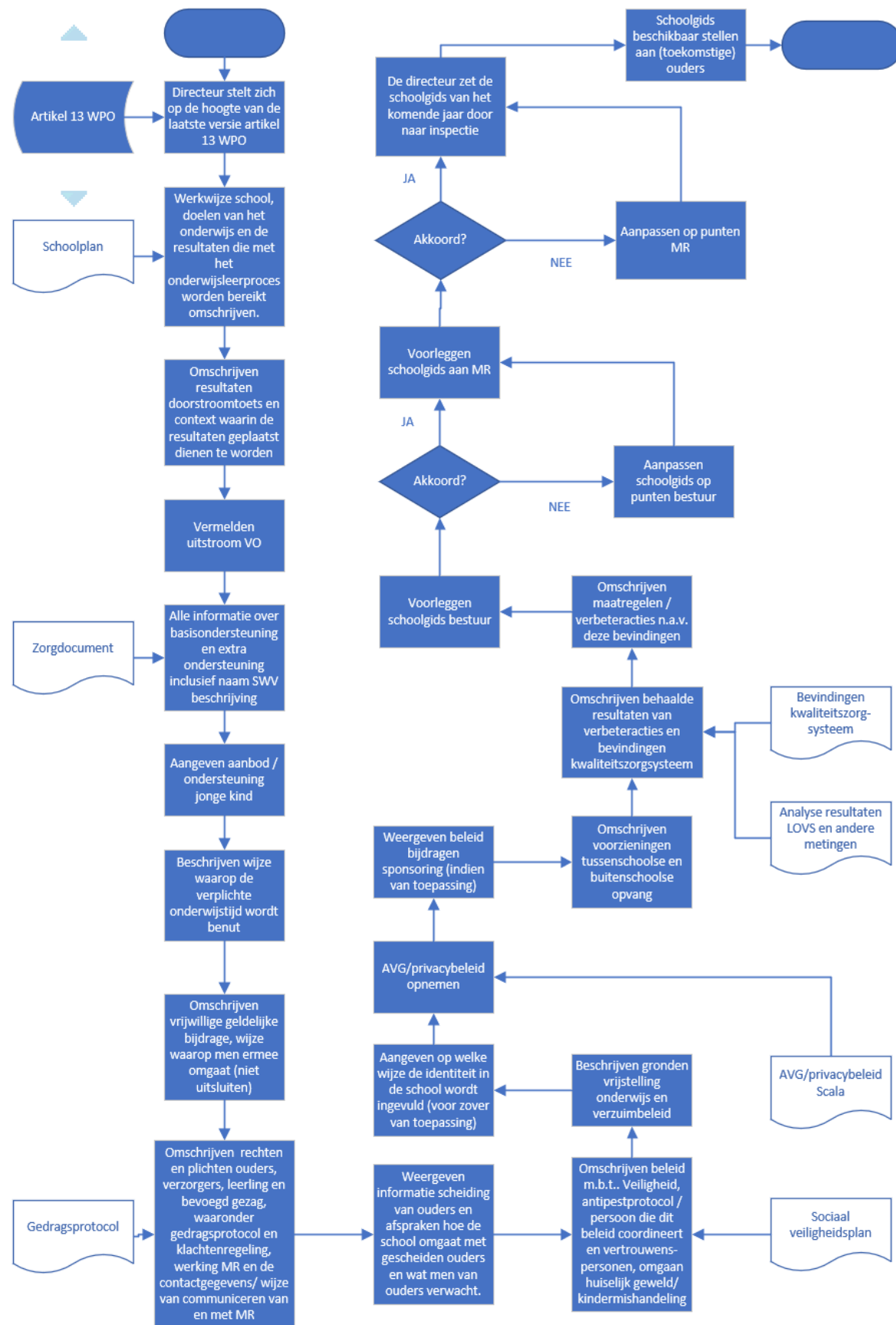
Transparant communiceren naar en de dialoog aangaan met stakeholders leidt tot verbetering van de onderwijskwaliteit.

Doelstellingen:

1. Er wordt voldaan aan de wettelijke eisen betreffende de inhoud van de schoolgids (zie artikel 13 WPO). Om je naar belanghebbenden te verantwoorden moet je op een toegankelijke wijze aangeven:
 - Doelen van het onderwijs (prestatiegericht, sociaal-emotioneel en pedagogische opdracht)
 - Resultaten van het onderwijsleerproces
 - Bevindingen van je kwaliteitssysteem (wat is goed, waar moet aan gewerkt worden)
 - Maatregelen die je neemt om het onderwijs nog beter te maken.
2. Er wordt voldaan aan de wettelijke eisen betreffende de organisatie van tegenspraak. Dit gebeurt in ieder geval door de ouders en het personeel te betrekken bij beleids- en besluitvorming (MR).
3. De school houdt een open blik door in dialoog te gaan met verschillende stakeholders over de resultaten, kwaliteit en ambities van het onderwijs.

Proceseigenaar	Directeur
Risico's	• Onvolledige of onduidelijke verantwoording; • Beleidsstukken en besluitvorming niet of te laat bij MR; • Geringe betrokkenheid ouders en/of leerkrachten
Maatregelen	• Beleidsmedewerker kwaliteit maakt checklist met verplichte punten schoolgids • De schoolgidsen worden in het cluster doorgenomen en directeuren geven elkaar feedback. Het cluster is gezamenlijk verantwoordelijk voor de inhoud van de schoolgids. • De MR is, mede door kwaliteitskalender, alert op de ontwikkelingen van school en vraagt tijdig om verantwoording. • Beleidsmedewerker kwaliteit ondersteunt scholen bij het tijdig opleveren schoolgids. • De manier van communiceren in de schoolgids is aangepast op de doelgroep.
Gerelateerde documenten	• Artikel 13 WPO, schoolgids • Checklist schoolgids • Schoolplan • statuut medezeggenschap, WMS • sociaal veiligheidsplan • planning verbeteracties en planning en organisatie van het ophalen van informatie over de kwaliteit van het onderwijs (kwaliteitszorgsysteem) • kwaliteitskalender.

Stroomdiagram schoolgids maken (onderdeel van verantwoording en dialoog)



2.6 Aanpassen doelstellingen schoolplan

Het bijstellen van het schoolplan op basis van de gegevens die in de eerdere fasen verzameld zijn.

Het uitgangspunt voor dit deelproces is:

Interventie gericht op verbetering van de onderwijskwaliteit

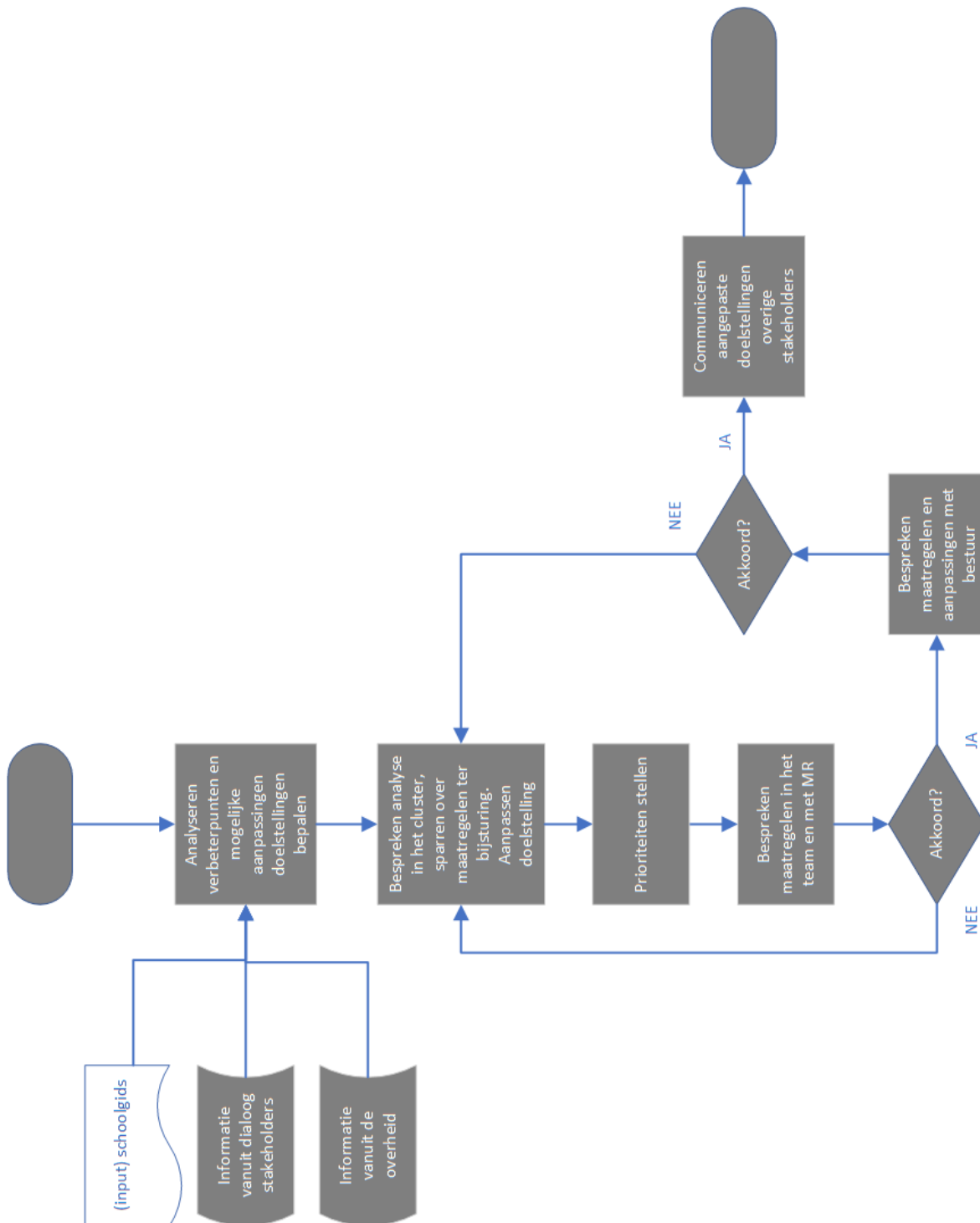
Wat moet je doen en wat kun je laten?

Doelstellingen voor dit deelproces:

1. Bijsturen van je verbeterplan op basis van de bevindingen;
2. Inspelen op actuele ontwikkelingen;
3. Inspelen op de ontwikkelingsbehoeften van het team.

Proceseigenaar	Directeur
Risico's:	• Teveel bijsturen waardoor de visie niet helder is; • Te laat bijsturen, waardoor er in de verkeerde dingen energie wordt gestoken; • Geen goede analyse van het probleem, waardoor niet de juiste interventie wordt ingezet; • Onduidelijke communicatie naar stakeholders; • Korte interventies, geen duurzame interventies, onvoldoende borging; • Waan van de dag/ zaken die op school gedropt worden vanuit de maatschappij;
Maatregelen	• Analyse van verbeterpunten bespreken in cluster, sparren over maatregelen ter bijsturing of aanpassing doelstelling. • Maatregelen ter bijsturing bespreken in team en met MR. • Prioriteiten stellen en bespreken tijdens kwaliteitsoverleg • Goede communicatie naar stakeholders.
Gerelateerde documenten / procedures:	• Trendanalyse LOVS; • Opgehaalde informatie over de kwaliteit van het onderwijs, zoals kwaliteitszorgsysteem; • Planning verbeteracties; • Schoolgids; • Informatie uit dialoog stakeholders.

Stroomdiagram aanpassen doelstellingen schoolplan



Hoofdstuk 3: het bestuurlijke proces

De deelprocessen binnen het bestuurlijke proces sluiten aan bij de deelprocessen van het primaire proces en de aansturing van het primaire proces:

1. Strategische planning met de strategische notitie
2. Jaarplannen per domein op basis van de strategische notitie
3. Oprichten ondersteunende werkgroepen op basis van doelstellingen
4. Het onderzoeksmatig werken aan onderwijsverbetering
5. Verantwoording en dialoog (jaarverslag en verantwoording RvT/GMR);
6. Borgen en aanscherpen beleid.

3.1 Strategische planning

Dit deelproces heeft betrekking op het ontwikkelen van de strategische notitie. Uitgangspunt bij dit onderdeel is:

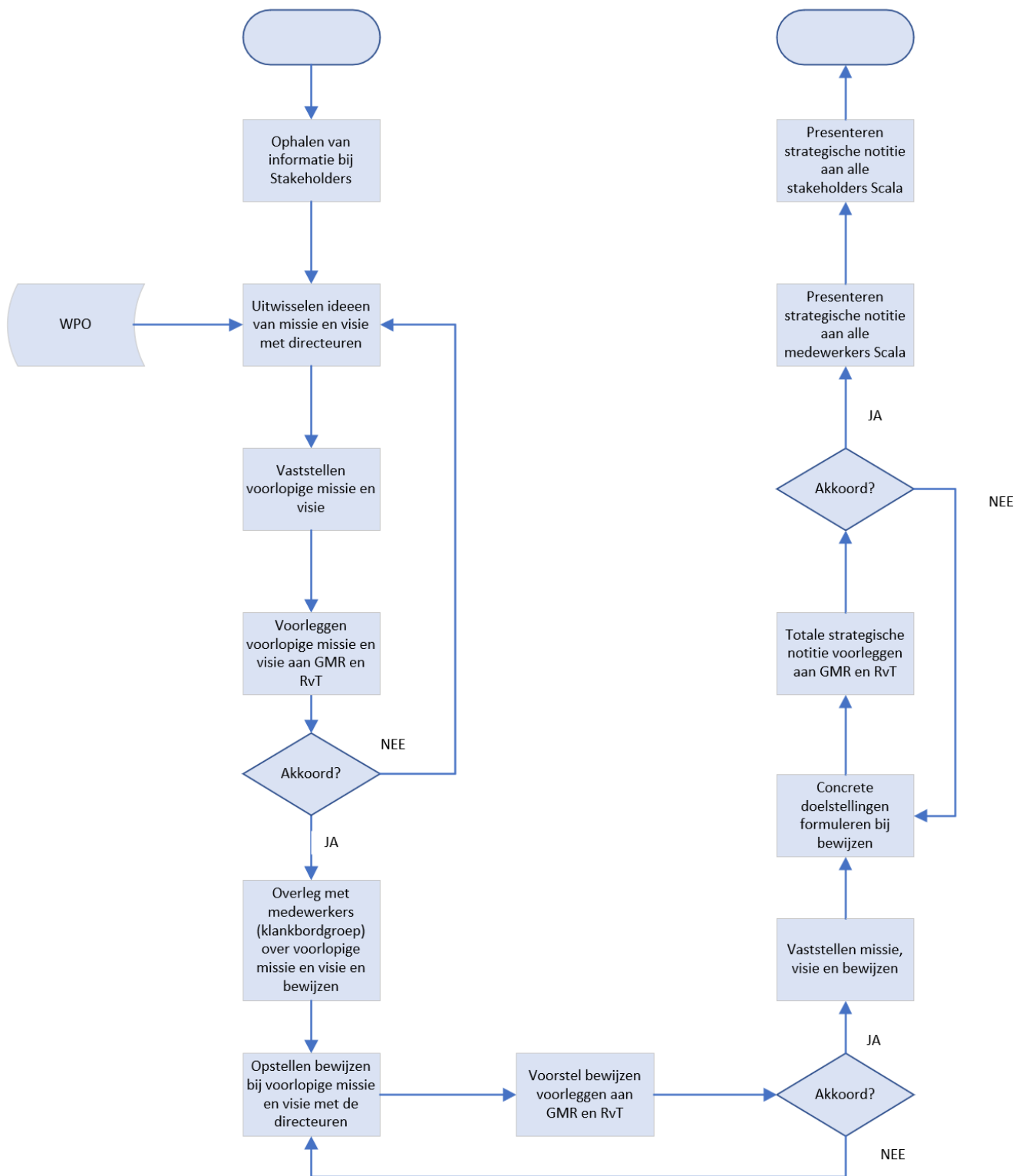
Werken vanuit een gedeelde visie, met een zo breed mogelijk blikveld.

Doelstellingen:

1. De kernbelofte (wat beloven we en aan wie) van Scala is helder verwoord en er is aangegeven waaraan te zien is dat we onze belofte waarmaken (bewijzen).
2. Er is verwoord welke eigenschappen we bij de vertegenwoordigers van onze organisatie vooral willen zien.
3. Er wordt richting gegeven aan de organisatie, zonder de scholen te beperken in hun inhoudelijk beleid.

Proceseigenaar	Directeur bestuurder
Risico's	• Te weinig draagvlak of betrokkenheid vanuit het werkveld • Te veel opgelegde doelstellingen • Te weinig zicht op de ontwikkelingen naar de doelen van de strategische notitie • Te weinig aansluiting bij de stakeholders of de actualiteit. • Te weinig oog voor de concretisering van de plannen.
Maatregelen	• Het strategisch beleid wordt opgesteld met verschillende belanghebbenden in het werkveld (medewerkers, ouders, andere stakeholders). • De bewijzen zijn omgezet in concrete doelen • Directeurenclusters, DB en beleidsmedewerkers kwaliteit gaan na of de strategische doelen terug te zien zijn in de schoolplannen, jaarplannen en in de school zelf. • De strategische notitie is goedgekeurd door de RvT en GMR.
Gerelateerde documenten	• Personeelsbeleid • Schoolplannen • Vorige strategische notitie • Jaarplannen per domein • WPO en WMS

Stroomdiagram strategische planning



3.2 Jaarplannen per domein op basis van de strategische notitie

Dit deelproces heeft betrekking op de verdere uitwerking per domein van de thema's die aan bod komen in de strategische notitie. Om op de koers van de strategische notitie te blijven, vertalen de managers en beleidsmedewerkers op de domeinen personeel, financiën, huisvesting, digitale geletterdheid en onderwijs & kwaliteit de doelstellingen van de strategische notitie in jaarplannen. Daar worden doelstellingen aan toegevoegd die voortvloeien vanuit wet- en regelgeving en belangrijke onvoorziene situaties of wensen directiebestuur, wanneer deze doelstellingen op korte termijn behaald moeten worden.

In het jaarplan wordt prioriteit gegeven aan een aantal doelstellingen uit de strategische notitie. De doelstellingen worden met tussendoelen verder uitgewerkt in de tijd, de manier van werken wordt vastgelegd en er wordt bepaald hoe er gemonitord wordt of de doelen behaald gaan worden. Daarnaast worden de financiële aspecten verder uitgewerkt.

Dit jaarplan wordt voorafgaande aan het jaar door het directiebestuur, de directeur-bestuurder en de GMR goedgekeurd, zodat er draagvlak is. Voor het werken naar de doelstellingen worden de doorlopende processen binnen de clusters uitgewerkt en de innovatieve processen binnen de Professionele leergemeenschappen (PLG's).

Het uitgangspunt voor dit deelproces is:

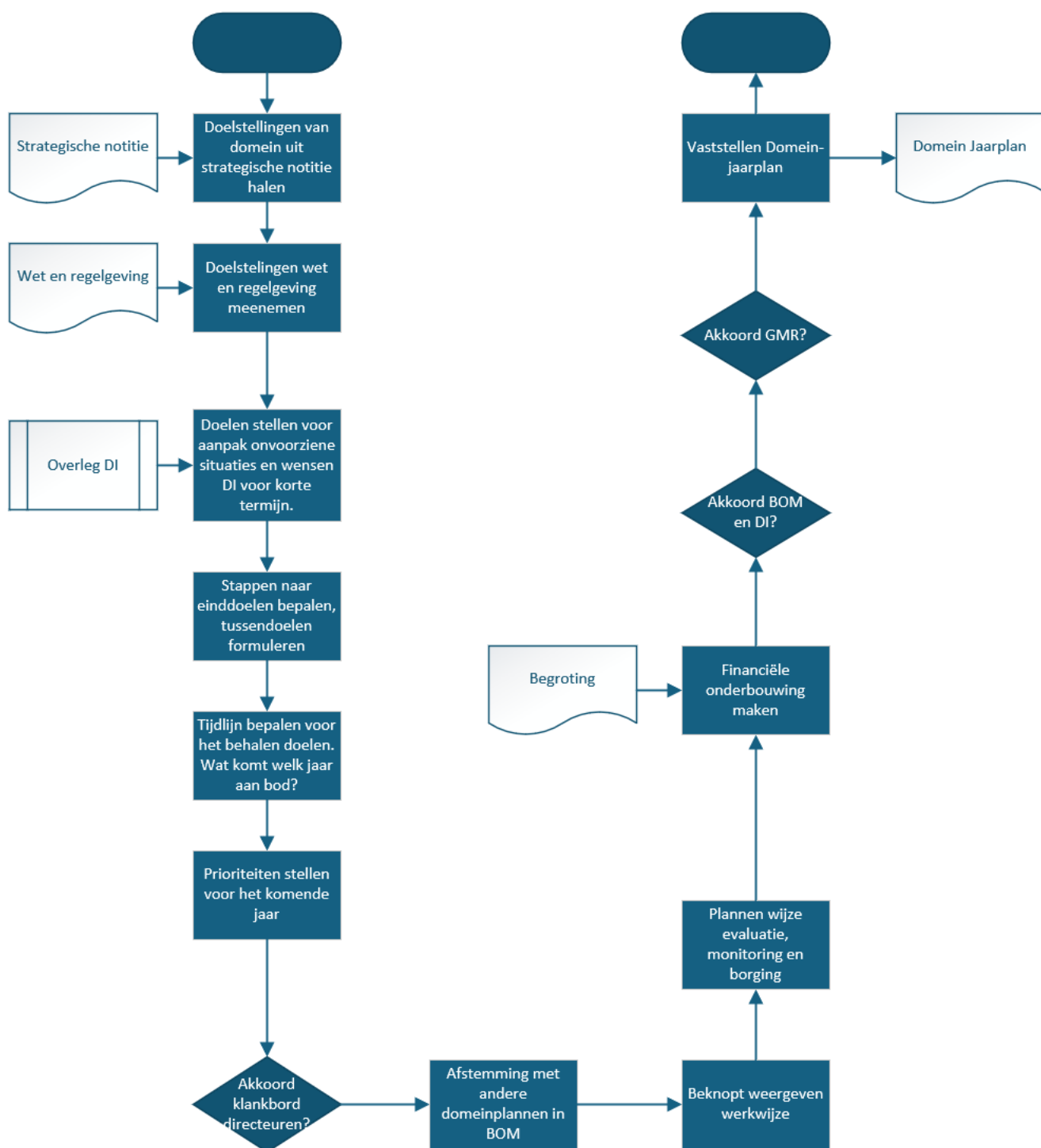
Efficiënt en doelgericht werken aan de bewijzen van de strategische notitie

Doelstellingen:

1. Door de jaarplannen zijn de prioriteiten voor iedere medewerker helder. Iedereen is bekend met de onderwijsontwikkelingen die bovenscholers plaatsvinden.
2. Er wordt voorkomen dat er aan teveel doelstellingen tegelijkertijd wordt gewerkt.
3. De financiële planning en verantwoording op bovenscholers niveau is inzichtelijker.

Proceseigenaar	Managers en beleidsmedewerkers van de domeinen personeel, financiën, huisvesting, digitale geletterdheid en onderwijs en kwaliteit.
Risico's	• Er worden te veel punten meegenomen in het jaarplan; • Er is te weinig afstemming tussen de domeinen; • Directeuren ondersteunen het jaarplan niet; • De planning is niet haalbaar/realistisch; • Doelen worden te weinig geëvalueerd en geborgd.
Maatregelen	• In het BOM worden de plannen en doelstellingen op elkaar afgestemd. • De jaarplannen worden in het directiebestuur gepresenteerd en doorgesproken, bezwaren kunnen dan kenbaar worden gemaakt, waarop plannen kunnen worden aangepast. • In het plan wordt de wijze van evaluatie en borging meegenomen.
Gerelateerde documenten	• managementstatuut • Strategische notitie • Kwaliteitshandboek • Jaarplannen overige domeinen • begroting

Stroomdiagram jaarplannen per domein



3.3 Oprichten ondersteunende werkgroepen op basis van doelstellingen

Per doelstelling in het jaarplan bepaalt de manager of beleidsmedewerker of er een ondersteunende werkgroep moet worden opgericht, een Professionele leergemeenschap of innovatieteam, of dat het een proces is dat de manager/ beleidsmedewerker zelf kan uitvoeren met directeuren of andere medewerkers als klankbord.

Doorlopende werkprocessen (zoals het formatieproces en begroting) worden uitgewerkt binnen de clusters van directeuren. De clusters werken toe naar gezamenlijke verantwoordelijkheid voor personeel, kwaliteit en financiën. Dat betekent dat problemen gezamenlijk geanalyseerd worden en er binnen het cluster naar oplossingen gezocht wordt. De clusters kunnen advies vragen aan managers en beleidsmedewerkers, ook waar het de domeinen huisvesting en digitale geletterdheid betreft. De doorlopende processen worden per domein geëvalueerd en verbeterd door overleg met de clusters en managers/beleidsmedewerkers.

Voor innovatieve processen worden professionele leergemeenschappen en innovatieteams ingericht. Innovatieteams zijn kortdurender en werken toe naar een oplossing voor een probleem in de vorm van een innovatieve tool. Professionele leergemeenschappen blijven samen kennis opdoen en houden de onderwijsontwikkeling gaande op een bepaald terrein.

Het uitgangspunt van dit onderdeel is:

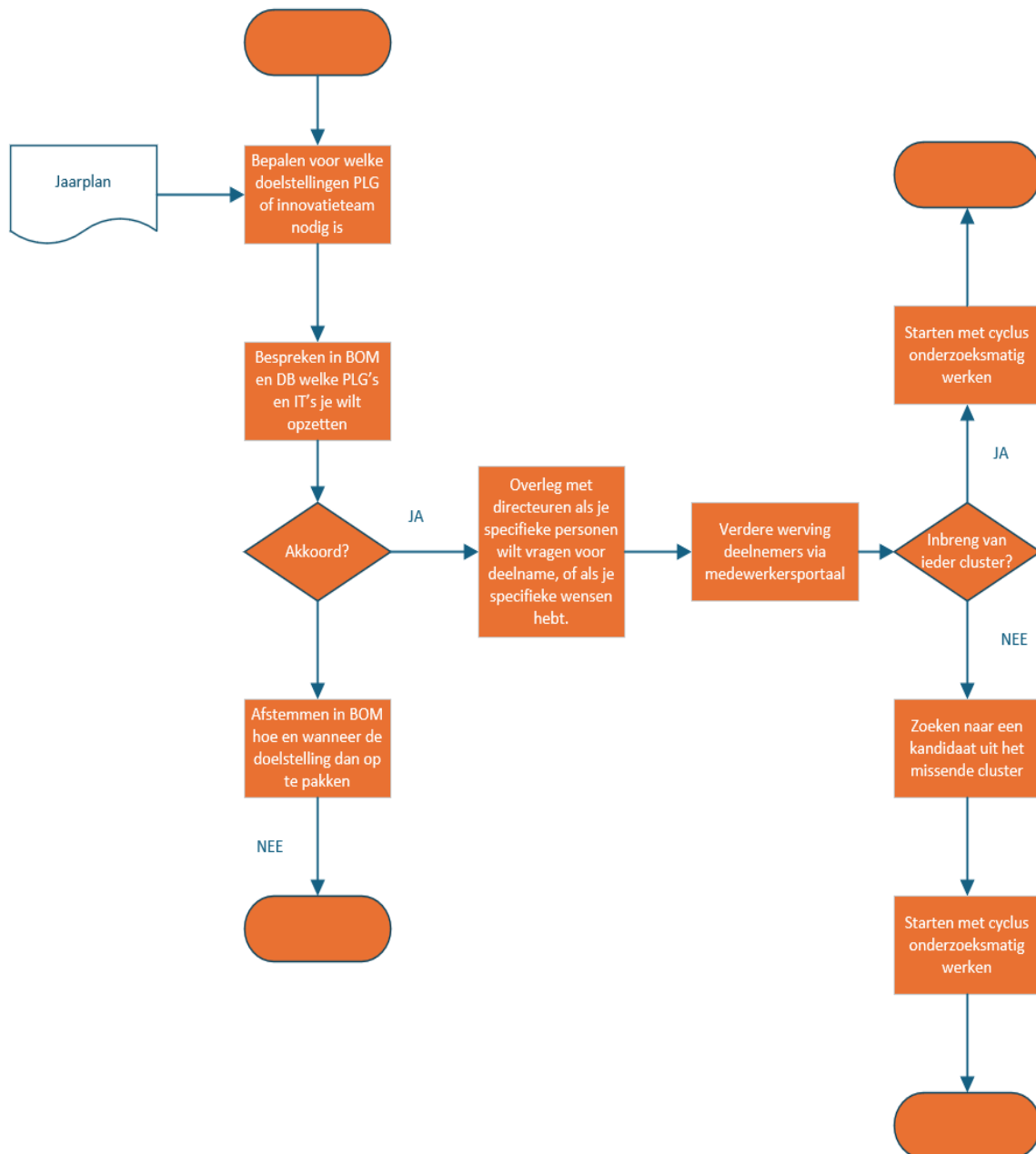
Alle expertise uit de organisatie wordt ingezet voor de hele organisatie.

Doelstellingen:

1. Het verhogen van de onderwijskwaliteit door de opzet van de lerende organisatie.
2. Het efficiënt omgaan met de tijd van alle medewerkers.
3. Het gebruik maken van de expertise die er in de organisatie aanwezig is en deze expertise ook in ontwikkeling houden.

Proceseigenaar	Managers en beleidsmedewerkers van de domeinen personeel, financiën, huisvesting, digitale geletterdheid en onderwijs en kwaliteit.
Risico's	• Er worden teveel ondersteunende werkgroepen opgericht, waardoor er te weinig overzicht is. • De manager/beleidsmedewerker houdt teveel in eigen hand, waardoor er te weinig gebruik wordt gemaakt van de mogelijkheden in de organisatie. Er ontstaat geen goede samenstelling van mensen in een PLG of innovatieteam, waardoor men elkaar niet kan stimuleren.
Maatregelen	• In het BOM en DB wordt overleg gevoerd over de op te richten PLG's en innovatieteams. • De teams worden ondersteund door iemand van een academische opleidingsschool, die kan ondersteunen bij het proces en kan aangeven wat voor personen er nodig zijn.
Gerelateerde documenten	• Strategische notitie • Jaarplan per domein • Met Scala naar een lerende organisatie • Leidraad onderwijsverbetering NRO (2022)

Stroomdiagram oprichten ondersteunende werkgroepen



3.4 Het onderzoeksmatig werken aan onderwijsverbetering

Dit deelproces heeft betrekking op het werken met de cyclus van onderzoeksmatig werken. Door op deze manier te werken, vindt er altijd een goede analyse plaats op basis van theorie en onderwijspraktijk, wordt op basis van bewezen effectieve methoden een besluit genomen en verbeterplan opgesteld, wordt er goed gemonitord en is er aandacht voor bijstellen en borgen. Uitgangspunt bij dit onderdeel is:

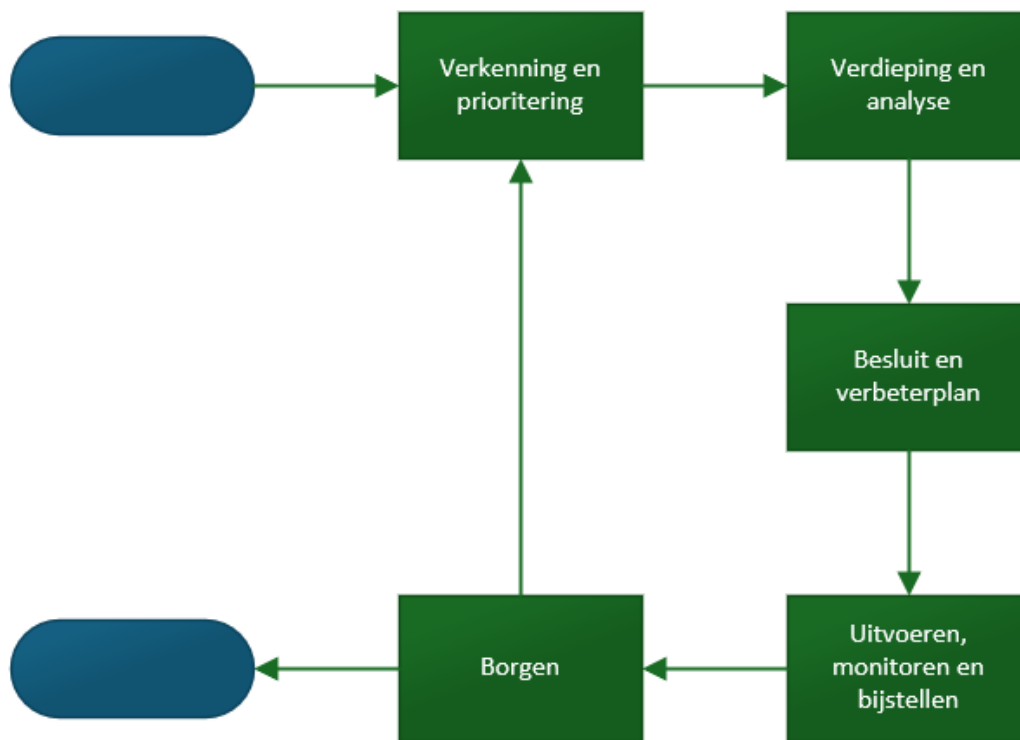
Verbeteren van kwaliteit op basis van onderzoek

Doelstellingen:

1. Duurzame onderwijsverbetering op basis van onderzoek;
2. Verspreiding van kennis en vaardigheden in de organisatie;
3. Iedere school kan gebruik maken van de expertise van de PLG;
4. Vergroten van de expertise bij de PLG-leden.

Proceseigenaar	Managers en beleidsmedewerkers van de domeinen personeel, financiën, huisvesting, digitale geletterdheid en onderwijs en kwaliteit.
Risico's	• De PLG vindt te weinig draagvlak in de schoolteams; • De managers of beleidsmedewerkers treden te sturend op, waardoor de PLG niet goed een eigen verdiepende analyse kan maken en prioriteiten kan stellen; • De deelnemers aan de PLG zijn te weinig gemotiveerd of te afwachtend; • De deelnemers van de PLG kunnen geen overeenstemming vinden over de te nemen maatregelen; • De deelnemers van de PLG worden te weinig betrokken bij de uitvoer en borging van het verbeterplan.
Maatregelen	• De deelnemers van de PLG worden geïnstrueerd hoe ze de schoolteams kunnen meenemen. Input van de schoolteams moet serieus betrokken worden bij het komen tot een besluit en verbeterplan. • De managers en beleidsmedewerkers leggen alleen de vraag neer, monitoren de voortgang en koppelen de uitkomsten terug in BOM, DB en eventueel GMR/RVT. Zij zijn meestal niet inhoudelijk betrokken en waar wel, hebben zij eenzelfde input als de andere deelnemers. • Bij de selectie van de deelnemers wordt nagegaan of men voldoende gemotiveerd is, of men in staat is goed te communiceren met het team en of men een kartrekkersrol op zich kan nemen.
Gerelateerde documenten	• Strategische notitie • Jaarplan per domein • Met Scala naar een lerende organisatie • Leidraad onderwijsverbetering NRO (2022)

Stroomdiagram onderzoeksmatig werken aan onderwijsverbetering



3.4 Verantwoording en dialoog op bestuursniveau

Dit deelproces gaat over de dialoog die het bestuur voert met stakeholders en over de verantwoording naar de GMR en Raad van Toezicht. Hieronder valt ook het jaarverslag, met daarbij de verantwoording van rechtmatige en doelmatige besteding van de middelen. Uitgangspunt bij dit onderdeel is:

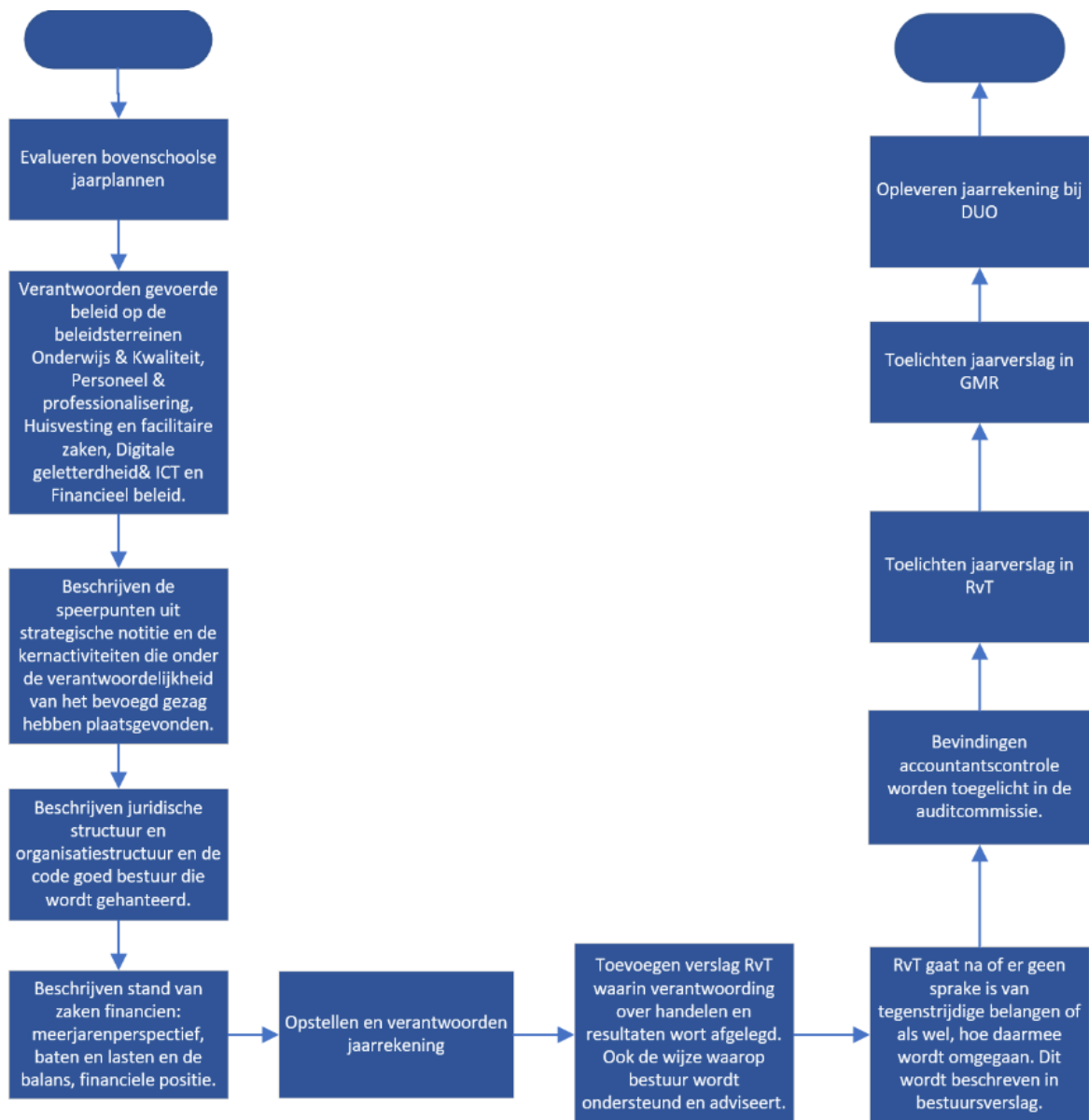
Tijdige dialoog en transparante verantwoording leidt tot kwaliteitsverbetering van de organisatie

Doelstellingen:

1. Het beleid van het bestuur wordt gecontroleerd door verschillende partijen
2. Door dialoog wordt draagvlak gecreëerd in de organisatie
3. Door de dialoog met GMR en RvT worden aspecten belicht die anders onderbelicht zouden blijven
4. Er vindt wettelijke verantwoording van rechtmatige en doelmatige inzet van de middelen plaats.

Proceseigenaar	Directeur bestuurder
Risico's	• De GMR is onvoldoende toegerust om kritisch te zijn ten opzichte van het beleid • Er wordt niet transparant gecommuniceerd over het beleid • De GMR en RvT worden te laat betrokken in het besluitvormingsproces • De verantwoording op papier strookt niet met de werkelijkheid
Maatregelen	• Er vindt doorlopende professionalisering plaats van de medezeggenschapsorganen; • Via het medewerkersportaal wordt gecommuniceerd over het beleid en beleidswijzigingen; • De GMR en de RvT worden door de directeur bestuurder (ondersteund door managers en beleidsmedewerkers) op de hoogte gehouden van alle gaande ontwikkelingen in de organisatie; • Het jaarverslag en de jaarrekening zijn conform de wettelijke vereisten opgesteld en zijn transparant; • De jaarverslagen zijn terug te vinden op de website; • Er worden, bij belangrijke wijzigingen, formele en informele bijeenkomsten van het personeel van Scala georganiseerd om beleid kenbaar te maken en om informatie uit de organisatie op te halen; • De RvT heeft overleg met de GMR en bezoekt regelmatig één van de scholen om meer zicht te krijgen op de praktijk.
Gerelateerde documenten	• WMS, WPO art.171 (jaarverslag), besluit informatievoorziening WP/VEC, code goed bestuur, strategisch beleidsplan, jaarverslag

Stroomdiagram verantwoording en dialoog



3.5 Borgen en aanscherpen beleid

Dit deelproces heeft betrekking op het borgen en aanscherpen van het strategisch beleid op basis van de gegevens die in de eerdere fasen verzameld zijn. Daarbij gaat het om het vasthouden van wat goed gaat en het bijstellen van beleidsmaatregelen om de koers van de strategische notitie vast te houden. Daarnaast kan het nodig zijn doelstellingen bij de bewijzen en bewijzen aan te passen, passend bij de actuele ontwikkelingen. Het uitgangspunt voor dit deelproces is:

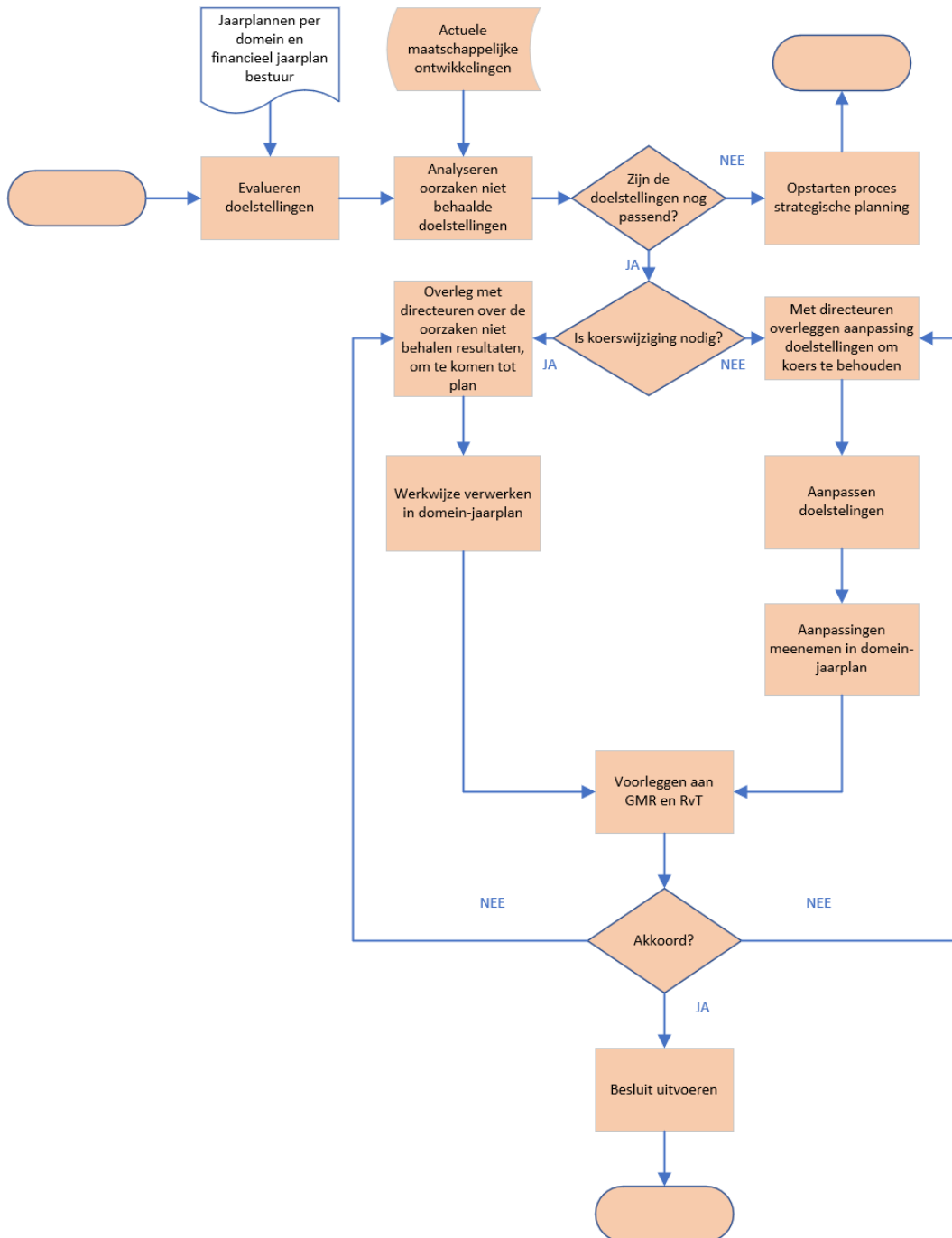
Op basis van resultaten vasthouden wat goed is en kritisch zijn waar nodig.

Doelstellingen voor dit deelproces:

1. De doelstellingen bij de bewijzen worden jaarlijks geëvalueerd door evaluatie van de jaarplannen;
2. Op basis van deze evaluatie wordt nagegaan of doelstellingen of werkwijzen moeten worden bijgesteld;
3. Er kan verantwoording worden afgelegd aan de RvT over de resultaten en eventuele aanpassingen in het beleid kunnen op transparante wijze worden voorgelegd aan de GMR.

Proceseigenaar	Directeur-bestuurder
Risico's	• Teveel bijsturen waardoor er wordt afgeweken van de koers; • Geen goede analyse van het probleem, waardoor niet de juiste interventie wordt ingezet (moeten doelstellingen worden bijgesteld, of werkwijzen worden aangepast?); • Onduidelijke communicatie naar medewerkers en andere stakeholders.
Maatregelen	• De directeur-bestuurder en managers/ beleidsmedewerkers evalueren tijdens BOM voortgang en ieder jaar de resultaten van de jaarplannen. Hier worden GMR en RvT van op de hoogte gesteld. • Met de directeuren vindt twee keer per jaar kwaliteitsoverleg plaats. Dan wordt o.a. nagegaan of de doelstellingen op de scholen behaald worden, of wat daar voor nodig is. • De GMR en RvT worden op de hoogte gesteld van de uitslagen doorstroomtoets. • Er vinden audits plaats op de scholen om de doelstellingen strategische notitie en eisen inspectie te toetsen. • Er worden gezamenlijk analyses gemaakt van het niet op koers zijn voor het behalen van doelstellingen, om werkwijzen aan te kunnen passen. • De aanscherping van het beleid wordt voorgelegd aan de GMR. • Verantwoording wordt afgelegd naar de RvT. • Er wordt bepaald op welke wijze de wijzigingen worden gecommuniceerd naar de schoolteams.
Gerelateerde documenten/ procedures	• Strategische notitie • Jaarplannen per domein • Bestuursverslag en jaarplan

Stroomdiagram borgen en aanscherpen beleid



Deel 4: tweejarige kwaliteitskalenders

Kalender primair proces (team)

maand	Primair proces (team)			
Augustus	Bepalen onderwijsbehoeften leerlingen per vakgebied (taal, rekenen, lezen)	Vaststellen leerdoelen per subgroep komende periode	Planning van het onderwijs (instructie en verwerking) aan de subgroepen	
September	Communiceren met ouders over wederzijdse verwachtingen			
Oktober	Afname klimaatschaal			
November	Vaststellen leerdoelen per subgroep komende periode	Planning van het onderwijs (instructie en verwerking) aan de subgroepen	Afname vragenlijst sociale veiligheid	
December	Plan van aanpak verbeterpunten			
Januari	Afname LOVS			
Februari	Analyseren toetsresultaten	Bepalen onderwijsbehoeften leerlingen per vakgebied (taal, rekenen, lezen)	Vaststellen leerdoelen per subgroep komende periode	
Maart	Plan van aanpak verbeterpunten	Communiceren met ouders over wederzijdse verwachtingen	Planning van het onderwijs (instructie en verwerking) aan de subgroepen	Het opstellen van het werkverdelings plan door het team
April				
Mei	Afname LOVS			
Juni	Analyseren toetsresultaten	Leerkracht afgelopen schooljaar bereidt overdracht voor op afgesproken wijze	Bespreken alle leerlingen tijdens de overdracht	Warme overdracht met collega of voorgaande instelling
Juli	Acceptatie overdracht			

Kalender aansturing primair proces (directie/MT/IB)

Jaar 1

maand	Aansturing primair proces (directie/MT/IB)				
Augustus	Vaststellen verbeterpunten op groeps- en schoolniveau en eventueel aanpassen schoolambities	Afspraken maken met teamleden over werkwijze	Prioriteren verbeteracties en kwaliteitsmetingen		
September	Overleg in cluster over prioritering verbeteracties en kwaliteitsmetingen	Verbeterpunten bespreken met de leerkracht of in het team	Met team inplannen verbeteracties en kwaliteitsmetingen	Communiceren over verbeterpunten en acties met MR en in schoolgids	
Oktober	Afname klimaatschaal	Observatie in de groep	In het cluster bespreken: verbeterpunten van elkaars schoolgids	Begrotingsgesprek en komende kalenderjaar	
November	Overleg met teamleden over waarnemingen	Afname vragenlijst sociale veiligheid leerlingen en ouders en medewerkers	Kwaliteitgesprek		
December	Analyse resultaten Klimaatschaal en vragenlijsten sociale veiligheid door intern begeleider en directeur	Updaten schoolveiligheidsplan	Directeur stelt zich op de hoogte van de laatste versie artikel 13 WPO		
	Omschrijven beleid m.b.t.. Veiligheid, antipestprotocol / persoon die dit beleid coördineert en vertrouwenspersonen, omgaan huiselijk geweld/ kindermishandeling	Weergeven informatie scheiding van ouders en afspraken hoe de school omgaat met gescheiden ouders en wat men van ouders verwacht.	Beschrijven gronden vrijstelling onderwijs en verzuimbeleid	Omschrijven rechten en plichten ouders, verzorgers, leerling en bevoegd gezag, waaronder gedragsprotocol en klachtenregeling, werking MR en de contactgegevens/ wijze van communiceren van en met MR	AVG/privacybeleid opnemen
	Beschrijven wijze waarop de verplichte onderwijstijd wordt benut	Werkwijze school, doelen van het onderwijs en de resultaten die met het onderwijsleerproces worden bereikt omschrijven.	Aangeven aanbod / ondersteuning jonge kind		
Januari	Observatie in de groep	Alle informatie over basisondersteuning en extra ondersteuning inclusief naam SWV beschrijven	Weergeven beleid bijdragen sponsoring (indien van toepassing)	Omschrijven voorzieningen tussenschoolse en buitenschoolse opvang	Audit sociale veiligheid

Februari	Analyse resultaten LOVS door intern begeleider en directeur Overleg met teamleden over waarnemingen Vaststellen verbeterpunten op groeps- en schoolniveau en eventueel aanpassen schoolambities Prioriteren verbeteracties en kwaliteitsmetingen Overleg in cluster over prioritering verbeteracties en kwaliteitsmetingen Verbeterpunten bespreken met de leerkracht of in het team Met team inplannen verbeteracties en kwaliteitsmetingen
Maart	Communiceren over verbeterpunten en acties met MR en in schoolgids Onderzoeken mogelijkheden voor de inrichting van de formatie in school Omschrijven resultaten doorstroomtoets en context waarin de resultaten geplaatst dienen te worden Vermelden uitstroom VO Aangeven op welke wijze de identiteit in de school wordt ingevuld (voor zover van toepassing) Kwaliteitgesprek
April	Vervolg gesprek formatie met input van het werkverdelingsplan Overleg MR over formatie Voorleggen formatieplan aan bestuur
Mei	Invullen formatie met personen Omschrijven behaalde resultaten van verbeteracties en bevindingen kwaliteitszorgsysteem Omschrijven maatregelen / verbeteracties n.a.v. deze bevindingen Voorleggen schoolgids bestuur
Juni	Analyse resultaten LOVS door intern begeleider en directeur Voorleggen schoolgids aan MR De directeur zet de schoolgids van het komende jaar door naar inspectie Schoolgids beschikbaar stellen aan (toekomstige) ouders In het cluster bespreken doorstroomtoets en geplande acties
Juli	

Jaar 2

maand	Primair proces(directie/MT/IB)				
Augustus	Vaststellen verbeterpunten op groeps- en schoolniveau en eventueel aanpassen schoolambities	Afspraken maken met teamleden over werkwijze	Prioriteren verbeteracties en kwaliteitsmetingen		
September	Overleg in cluster over prioritering verbeteracties en kwaliteitsmetingen	Verbeterpunten bespreken met de leerkracht of in het team	Met team inplannen verbeteracties en kwaliteitsmetingen	Communiceren over verbeterpunten en acties met MR en in schoolgids	Maken SWOT-analyse met confrontatiematrix (gezamenlijk met team)
Oktober	Afname klimaatschaal	Observatie in de groep	In het cluster bespreken: verbeterpunten van elkaars schoolplan	Begrotingsgesprek en komende kalenderjaar	
November	Overleg met teamleden over waarnemingen	Afname vragenlijst sociale veiligheid leerlingen	Aanpassen visie (zie AMORE)	Kwaliteitgesprek	
December	Analyse resultaten Klimaatschaal en vragenlijsten sociale veiligheid door intern begeleider en directeur	Updaten schoolveiligheidsplan	Beschrijven pedagogisch en didactisch handelen en schoolklimaat	Beschrijven schoolveiligheid	Directeur stelt zich op de hoogte van de laatste versie artikel 13 WPO
	Omschrijven beleid m.b.t.. Veiligheid, antipestprotocol / persoon die dit beleid coördineert en vertrouwenspersonen, omgaan huiselijk geweld/ kindermishandeling	Weergeven informatie scheiding van ouders en afspraken hoe de school omgaat met gescheiden ouders en wat men van ouders verwacht.	Beschrijven gronden vrijstelling onderwijs en verzuimbeleid	Omschrijven rechten en plichten ouders, verzorgers, leerling en bevoegd gezag, waaronder gedragsprotocol en klachtenregeling, werking MR en de contactgegevens/ wijze van communiceren van en met MR	AVG/privacybeleid opnemen
	Beschrijven wijze waarop de verplichte onderwijstijd wordt benut	Werkwijze school, doelen van het onderwijs en de resultaten die met het onderwijsleerproces worden bereikt omschrijven.	Aangeven aanbod / ondersteuning jonge kind	Beschrijven onderwijsaanbod	
Januari	Observatie in de groep	Alle informatie over basisondersteuning en extra ondersteuning inclusief naam SWV beschrijven	Weergeven beleid bijdragen sponsoring (indien van toepassing)	Omschrijven voorzieningen tussenschoolse en buitenschoolse opvang	Audit sociale veiligheid
Februari	Analyse resultaten LOVS door intern begeleider en directeur	Overleg met teamleden over waarnemingen	Vaststellen verbeterpunten op groeps- en schoolniveau en eventueel aanpassen schoolambities	Prioriteren verbeteracties en kwaliteitsmetingen	Overleg in cluster over prioritering verbeteracties en kwaliteitsmetingen
	Verbeterpunten bespreken met de leerkracht of in het team	Met team inplannen verbeteracties en kwaliteitsmetingen			

Maart	Communiceren over verbeterpunten en acties met MR en in schoolgids Onderzoeken mogelijkheden voor de inrichting van de formatie in school Omschrijven resultaten doorstroomtoets en context waarin de resultaten geplaatst dienen te worden Vermelden uitstroom VO Aangeven op welke wijze de identiteit in de school wordt ingevuld (voor zover van toepassing) Kwaliteitsgesprek
April	Bepalen prioritering te meten onderdelen kwaliteitszorg Kwaliteitskalender maken Vervolg gesprek formatie met input van het werkverdelingsplan Overleg MR over formatie Voorleggen formatieplan aan bestuur
Mei	Invullen formatie met personen Beschrijven hoe evaluaties verwerkt worden in conclusies en plannen van aanpak (PDCA) Schrijven meerjarenperspectief ontwikkelplan Voorleggen schoolplan MR Omschrijven behaalde resultaten van verbeteracties en bevindingen kwaliteitszorgsysteem Omschrijven maatregelen / verbeteracties n.a.v. deze bevindingen Voorleggen schoolgids bestuur
Juni	Voorleggen schoolplan Bestuur Analyse resultaten LOVS door intern begeleider en directeur Voorleggen schoolgids aan MR De directeur zet de schoolgids van het komende jaar door naar inspectie Schoolgids beschikbaar stellen aan (toekomstige) ouders In het cluster bespreken doorstroomtoets en geplande acties
Juli	

Kalender bestuurlijke proces

Jaar 1

Maand	Bestuurlijke proces				
Augustus	Evalueren bovenschoolse jaarplannen	Analyseren oorzaken niet behaalde doelstellingen	Verantwoorden gevoerde beleid		
September	Doelstellingen wet en regelgeving meenemen	Doelen stellen voor aanpak onvoorziene situaties en wensen DI voor korte termijn.	Prioriteiten stellen voor het komende jaar	Overleg DI: bijstellen doelstellingen of koers?	Overleg met directeuren over eerste voorstel domeinjaarplan
	Bepalen voor welke doelstellingen PLG of innovatieteam nodig is	Monitoring voortgang PLG/ innovatieteam door Manager/ beleidsmedewerker	Afstemming met andere domeinplannen in BOM	Financiële onderbouwing Domeinjaarplannen	
Oktober	Plannen werkwijze, evaluatie, monitoring en borging Domeinjaarplannen	Beschrijven de speerpunten uit strategische notitie en de kernactiviteiten die onder de verantwoordelijkheid van het bevoegd gezag hebben plaatsgevonden.	Begrotingsgesprek en komende kalenderjaar		
November	Check personele bezetting middels maandelijkse overzichten P&O	Bespreken domeinjaarplannen met DI en GMR	Vaststellen Domeinjaarplan	Kwaliteitgesprek	
December	Bespreken in BOM en DI welke PLG's en IT's je wilt opzetten	Overleg met directeuren als je specifieke personen wilt vragen voor deelname, of als je specifieke wensen hebt.	Verdere werving deelnemers via medewerkersportaal	Monitoring voortgang PLG/ innovatieteam door Manager/ beleidsmedewerker	Inventarisatie mobiliteitswensen
	Beschrijven juridische structuur en organisatiestructuur en de code goed bestuur die wordt gehanteerd.				
Januari	Zoeken naar een kandidaat uit het missende cluster	Starten met cyclus onderzoekmatig werken	Audit sociale veiligheid		
Februari	Inventarisatie mobiliteitswensen	Beschrijven stand van zaken financiën: meerjarenperspectief, baten en lasten en de balans, financiële positie.	Opstellen en verantwoorden jaarrekening		
Maart	Monitoring voortgang PLG/ innovatieteam door Manager/ beleidsmedewerker	Kwaliteitgesprek	Toevoegen verslag RvT waarin verantwoording over handelen en resultaten wordt afgelegd. Ook de wijze waarop bestuur wordt ondersteund en adviseert.	RvT gaat na of er geen sprake is van tegenstrijdige belangen of als wel, hoe daarmee wordt omgegaan. Dit wordt beschreven in bestuursverslag.	
April					

Mei	Bevindingen accountantscontrole worden toegelicht in de auditcommissie.	Toelichten jaarverslag in RvT	
Juni	Monitoring voortgang PLG/innovatieteam door Manager/beleidsmedewerker	Toelichten jaarverslag in GMR	Opleveren jaarrekening bij DUO
Juli			

Jaar 2

Maand	Bestuurlijke proces				
Augustus	Doelstellingen van domein uit strategische notitie halen	Doelstellingen wet en regelgeving meenemen	Doelen stellen voor aanpak onvoorziene situaties en wensen DI voor korte termijn.	Stappen naar einddoelen bepalen, tussendoelen formuleren	Tijdslijn bepalen voor het behalen doelen. Wat komt welk jaar aan bod?
september	Verantwoorden gevoerde beleid	Prioriteiten stellen voor het komende jaar	Overleg met directeuren over eerste voorstel domeinjaarplan	Afstemming met andere domeinplannen in BOM	Bepalen voor welke doelstellingen PLG of innovatieteam nodig is
	Financiële onderbouwing Domeinjaarplannen				
Oktober	Plannen werkwijze, evaluatie, monitoring en borging Domeinjaarplannen	Beschrijven de speerpunten uit strategische notitie en de kernactiviteiten die onder de verantwoordelijkheid van het bevoegd gezag hebben plaatsgevonden.	Begrotingsgesprek en komende kalenderjaar		
November	Check personele bezetting middels maandelijkse overzichten P&O	Bespreken domeinjaarplannen met DI en GMR	Kwaliteitsgesprek		
December	Inventarisatie mobiliteitswensen	Bespreken domeinjaarplannen met DI en GMR	Vaststellen Domeinjaarplan	Bespreken in BOM en DI welke PLG's en IT's je wilt opzetten	Overleg met directeuren als je specifieke personen wilt vragen voor deelname, of als je specifieke wensen hebt.
	Verdere werving deelnemers via medewerkersportaal	Audit Op 0,1 en 2	Beschrijven juridische structuur en organisatiestructuur en de code goed bestuur die wordt gehanteerd.		
Januari	Zoeken naar een kandidaat uit het missende cluster	Starten met cyclus onderzoeksmatig werken	Audit sociale veiligheid		
Februari	Inventarisatie mobiliteitswensen	Beschrijven stand van zaken financiën: meerjarenperspectief, baten en lasten en de balans, financiële positie.	Opstellen en verantwoorden jaarrekening		
Maart	Monitoring voortgang PLG/innovatieteam door Manager/beleidsmedewerker	Kwaliteitsgesprek	Toevoegen verslag RvT waarin verantwoording over handelen en resultaten wordt afgelegd. Ook de wijze waarop bestuur wordt ondersteund en adviseert.	RvT gaat na of er geen sprake is van tegenstrijdige belangen of als wel, hoe daarmee wordt omgegaan. Dit wordt beschreven in bestuursverslag.	
April					

Mei	Bevindingen accountantscontrole worden toegelicht in de auditcommissie.	Toelichten jaarverslag in RvT	
Juni	Monitoring voortgang PLG/ innovatieteam door Manager/ beleidsmedewerker	Toelichten jaarverslag in GMR	Opleveren jaarrekening bij DUO
Juli			

Jaar 3

Maand	Bestuurlijke proces				
Augustus	Evalueren bovenschoolse jaarplannen	Analyseren oorzaken niet behaalde doelstellingen	Verantwoorden gevoerde beleid	Overleg DI: bijstellen doelstellingen of koers?	
September	Doelstellingen wet en regelgeving meenemen	Doelen stellen voor aanpak onvoorziene situaties en wensen DI voor korte termijn.	Prioriteiten stellen voor het komende jaar	Overleg met directeuren over eerste voorstel domeinjaarplan	Bepalen voor welke doelstellingen PLG of innovatieteam nodig is
	Monitoring voortgang PLG/ innovatieteam door Manager/ beleidsmedewerker	Afstemming met andere domeinplannen in BOM	Financiële onderbouwing Domeinjaarplannen		
Oktober	Plannen werkwijze, evaluatie, monitoring en borging Domeinjaarplannen	Beschrijven de speerpunten uit strategische notitie en de kernactiviteiten die onder de verantwoordelijkheid van het bevoegd gezag hebben plaatsgevonden.	Begrotingsgesprek en komende kalenderjaar		
November	Check personele bezetting middels maandelijkse overzichten P&O	Bespreken domeinjaarplannen met DI en GMR	Vaststellen Domeinjaarplan	Kwaliteitsgesprek	Ophalen van informatie bij Stakeholders voor nieuwe strategische notitie
December	Inventarisatie mobiliteitswensen	Bespreken in BOM en DI welke PLG's en IT's je wilt opzetten	Overleg met directeuren als je specifieke personen wilt vragen voor deelname, of als je specifieke wensen hebt.	Verdere werving deelnemers via medewerkersportaal	Monitoring voortgang PLG/ innovatieteam door Manager/ beleidsmedewerker
	Beschrijven juridische structuur en organisatiestructuur en de code goed bestuur die wordt gehanteerd.				
Januari	Zoeken naar een kandidaat uit het missende cluster	Starten met cyclus onderzoeksmatig werken	Audit sociale veiligheid	Uitwisselen ideeën van missie en visie met directeuren	Vaststellen voorlopige missie en visie
Februari	Inventarisatie mobiliteitswensen	Voorleggen voorlopige missie en visie aan GMR en RvT	Beschrijven stand van zaken financiën: meerjarenperspectief, baten en lasten en de balans, financiële positie.	Opstellen en verantwoorden jaarrekening	
Maart	Monitoring voortgang PLG/ innovatieteam door Manager/ beleidsmedewerker	Kwaliteitsgesprek	Overleg met medewerkers (klankbordgroep) over voorlopige missie en visie en bewijzen	Toevoegen verslag RvT waarin verantwoording over handelen en resultaten wordt afgelegd. Ook de wijze waarop bestuur wordt ondersteund en adviseert.	
	RvT gaat na of er geen sprake is van tegenstrijdige belangen of als wel, hoe daarmee wordt omgegaan. Dit wordt beschreven in bestuursverslag.				

April	Opstellen bewijzen bij voorlopige missie en visie met de directeuren			
Mei	Bevindingen accountantscontrole worden toegelicht in de auditcommissie.		Toelichten jaarverslag in RvT	
Juni	Monitoring voortgang PLG/innovatieteam door Manager/beleidsmedewerker	Voorstel bewijzen voorleggen aan GMR en RvT	Vaststellen missie, visie en bewijzen	Toelichten jaarverslag in GMR
	Opleveren jaarrekening bij DUO			
Juli				

Jaar 4

Maand	Bestuurlijke proces				
Augustus	Evalueren bovenschoolse jaarplannen	Analyseren oorzaken niet behaalde doelstellingen	Verantwoorden gevoerde beleid		
September	Doelstellingen wet en regelgeving meenemen	Doelen stellen voor aanpak onvoorziene situaties en wensen DI voor korte termijn.	Prioriteiten stellen voor het komende jaar	Overleg DI: bijstellen doelstellingen of koers?	Overleg met directeuren over eerste voorstel domeinjaarplan
	Bepalen voor welke doelstellingen PLG of innovatieteam nodig is	Monitoring voortgang PLG/ innovatieteam door Manager/ beleidsmedewerker			
Oktober	Afstemming met andere domeinplannen in BOM	Plannen werkwijze, evaluatie, monitoring en borging Domeinjaarplannen	Financiële onderbouwing Domeinjaarplannen	Beschrijven de speerpunten uit strategische notitie en de kernactiviteiten die onder de verantwoordelijkheid van het bevoegd gezag hebben plaatsgevonden.	Begrotingsgesprek en komende kalenderjaar
November	Check personele bezetting middels maandelijks overzichten P&O	Bespreken domeinjaarplannen met DI en GMR	Vaststellen Domeinjaarplan	Kwaliteitsgesprek	Concrete doelstellingen formuleren bij bewijzen
December	Monitoring voortgang PLG/ innovatieteam door Manager/ beleidsmedewerker	Bespreken in BOM en DI welke PLG's en IT's je wilt opzetten	Overleg met directeuren als je specifieke personen wilt vragen voor deelname, of als je specifieke wensen hebt.	Verdere werving deelnemers via medewerkersportaal	
	Inventarisatie mobiliteitswensen	Audit Op3, 4 en 6	Beschrijven juridische structuur en organisatiestructuur en de code goed bestuur die wordt gehanteerd.		
Januari	Zoeken naar een kandidaat uit het missende cluster	Starten met cyclus onderzoeksmatig werken	Audit sociale veiligheid	Totale strategische notitie voorleggen aan GMR en RvT	
Februari	Inventarisatie mobiliteitswensen	Beschrijven stand van zaken financiën: meerjarenperspectief, baten en lasten en de balans, financiële positie.	Opstellen en verantwoorden jaarrekening		
Maart	Monitoring voortgang PLG/ innovatieteam door Manager/ beleidsmedewerker	Kwaliteitsgesprek	Toevoegen verslag RvT waarin verantwoording over handelen en resultaten wordt afgelegd. Ook de wijze waarop bestuur wordt ondersteund en adviseert.	RvT gaat na of er geen sprake is van tegenstrijdige belangen of als wel, hoe daarmee wordt omgegaan. Dit wordt beschreven in bestuursverslag.	
April	Presenteren strategische notitie aan alle medewerkers Scala				

Mei	Presenteren strategische notitie aan alle stakeholders Scala Bevindingen accountantscontrole worden toegelicht in de auditcommissie. Toelichten jaarverslag in RvT
Juni	Monitoring voortgang PLG/innovatieteam door Manager/beleidsmedewerker Toelichten jaarverslag in GMR Opleveren jaarrekening bij DUO
Juli	