



Strategische notitie 2024-2028

Versie	Datum	Bestemd voor	Status
1.1	26-03-2024	Directie beraad/managers	Meningsvormend
	21-05-2024	Directie beraad/managers	Instemming
	23-05-2024	GMR	Instemming
	27-11-2024	RvT	Instemming
	27-11-2024	Directeur-bestuurder	Vastgesteld

Inhoud

Inleiding.....	3
Waar we voor staan	3
Het verhaal van Scala	3
Missie.....	3
Visie	4
Kernwaarden	4
Bewijzen 2024-2028.....	4
Strategie.....	5
Doelen per bewijs.....	6
Bewijs 1: Vertrouwen op vakmanschap.....	6
Bewijs 2: Samenwerken binnen Scala	8
Bewijs 3: Samenwerken in de keten	10
Bewijs 4: Variatie in onderwijs, duurzame verbetering	12
Bewijs 5: Duurzaam, vitaal en wendbaar personeel	14
Bewijs 6: Onderwijs afgestemd op doelgroepen	16
Tot slot.....	18
Afkortingslijst	19

Inleiding

De afgelopen periode heeft een evaluatie van de strategische notitie 2020-2024 plaatsgevonden. Hieruit is naar voren gekomen, dat er vastgehouden wordt aan de koers die is uitgezet. Zowel de directeuren, het bestuursbureau, de stakeholders als de GMR staan nog achter de missie en visie zoals deze eerder is uitgewerkt.

We omarmen de filosofie die kijkt naar de totale mens, en afstapt van het zien van een medewerker als 'resource', maar juist kijkt naar een mens als 'human being', inclusief zijn onderbewuste patronen en gedragingen.

De bewijzen, waarmee de missie en visie worden onderbouwd, worden hier en daar iets aangepast, zodat we nog meer helderheid geven over de invulling van de missie en visie en bewijzen hebben waar we met alle scholen de komende vier jaar goed voor kunnen staan.

Waar we voor staan

Het verhaal van Scala

Een bedeesde kleuter loopt naar binnen, een eigenwijze tiener loopt naar buiten. Een kind zien groeien is iets heel bijzonders. Zien hoe een kind sprongen maakt, struikelt, en weer opkrabbelt. Zien hoe kwartjes vallen, soms vroeg, soms laat. Zien hoe ruzies ontstaan en weer bijgelegd worden, hoe vriendschappen groeien. Zien hoe een kind de wereld begint te begrijpen, en zichzelf.



Scala is een collectief van basisscholen in de gemeente Heusden. Elke dag werken we toegewijd en vol trots aan de ontwikkeling van ruim 3.600 kinderen, ieder met een eigen verhaal. Het is een eer om zo'n grote rol te mogen vervullen in het leven van onze leerlingen. Maar behalve een voorrecht, is het ook een vak.

Met veel stuurlijf aan wal moet je in het onderwijs stevig in je schoenen staan. Moet je kunnen vertrouwen op je eigen specialisme, eigenaar zijn van je eigen professie. Bij Scala zijn we overtuigd van het vakmanschap van onze mensen. Daarom geven we ruimte. Ruimte om te doen wat er echt toe doet binnen het onderwijs. Ruimte om overbodige dingen los te laten en om nieuwe dingen aan te pakken. Ruimte om, zo nu en dan, tegen de stroom in te gaan.

We geven ook ruimte voor samenwerking. De ontwikkeling van een kind houdt ten slotte niet op bij de muren van de school. Door onderling samen te werken en door samen te werken met andere partijen die een rol spelen bij de ontwikkeling van een kind, brengen we elkaar en onze kinderen weer verder. Ook als het even lastig is.

Zo kunnen we er zijn voor alle kinderen in onze regio, met onderwijs dat past bij deze tijd. Onderwijs dat niet alleen het beste in onze leerlingen naar boven brengt, maar ook in onszelf. Onderwijs dat energie geeft. Puur onderwijs.

Missie

Waarom bestaat Scala? Wat is onze primaire functie, welke permanente opdracht hebben we?

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

Wie willen we zijn en welke ambities hebben we?

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. Wij beloven jou dat je de beste versie van jezelf wordt.

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. 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.

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.

Strategie

Stichting Scala hecht er belang aan dat scholen hun eigen professionele keuzes kunnen maken. De wijze waarop de doelen van de strategische notitie op schoolniveau bereikt worden, is dan ook grotendeels door de scholen zelf te bepalen. Het bestuur zet de koers uit en monitort. De wijze waarop scholen aantonen dat ze voldoen aan de wettelijke eisen en werken aan de doelen van de strategische notitie, wordt bepaald door de school. Het bestuur vraagt om verantwoording door de zelfevaluatie, de audits op onderwijsproces en sociale veiligheid, de verplichte vragenlijsten sociale veiligheid, de onderwijsresultaten en het kwaliteitsoverleg op bestuursniveau.

Er zijn bovenschoolse werkgroepen met directeuren en managers samengesteld die samen richting geven aan de strategische doelen, deze uitzetten en volgen. In het directieberaad komen deze strategische doelen in een tweejaarlijkse cyclus aan bod. De bewijzen van de strategische notitie komen op eigen wijze terug in de schoolplannen, gekoppeld aan de schoolambities. De directeuren van Stichting Scala spreken elkaar aan op de rol die de kernbelofte en de bewijzen vervullen bij de koers van de scholen.

Medewerkers hebben een grote mate van verantwoordelijkheid in de uitvoering van hun werk. In de ambities van de scholen zijn de bewijzen van de strategische notitie verwerkt, waardoor er automatisch gewerkt wordt aan de kernbelofte van Stichting Scala. Het gaat er hierbij vooral om dat onze bewijzen cultuur worden binnen de organisatie.

Op bestuursniveau wordt het beleid eveneens afgestemd op de kernbelofte en de bewijzen. De directeur bestuurder legt hiervoor verantwoording af aan de raad van toezicht. Het beleid per beleidsterrein wordt vastgesteld door de directeuren en de GMR. De directeur bestuurder geeft leiding aan de verantwoordelijken per beleidsterrein en stuurt waar nodig bij tijdens de vorming van beleid. De werkwijze van het directieberaad, inclusief de werkgroepen die actief zijn en de planning, staat beschreven in het jaarplan Directeurenberaad Scala. Daarnaast staan processen bedrijfsvoering beschreven in het Handboek Kwaliteit en het Handboek administratieve organisatie en interne controle.

Doelen per bewijs

De directeuren van Stichting Scala werken samen. We willen graag dat de kernbelofte en de bewijzen een centrale rol gaan vervullen bij de koers van de scholen en de organisatie als geheel. Dit vraagt om een nadere uitwerking vertaald in de volgende vragen:

- Vertaal de bewijzen naar concrete doelen;
- Definieer hoe de doelen binnen de organisatie uiterlijk 2028 zichtbaar zijn; met een tussenmeting in 2026;
- Wanneer zijn we tevreden?
- Hoe gaan we meten of merken dat de doelen zijn gerealiseerd?
- Wie draagt welke verantwoordelijkheid en hoe wordt verantwoording afgelegd?

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.

Doelen
• Het verhogen van de kwaliteit van onderwijs willen we bereiken door cyclisch te werken, op alle lagen van de organisatie. Daarnaast gaan we onderzoekmatig werken (evidence informed) aan onderwijsverbetering (met behulp van de aandachtspunten uit “Werken aan onderwijskwaliteit” van NRO). • Medewerkers van Scala registreren alleen die gegevens die wettelijk zijn bepaald of van toegevoegde waarde zijn ten behoeve van de ontwikkeling van leerlingen, waarbij het cyclisch werken ook hier terugkomt. • De cirkel van invloed en de cirkel van betrokkenheid worden meegenomen in de ontwikkelcyclus, waarbij een koppeling wordt gemaakt met o.a. de ACT meting. In 2024 is de ‘Notitie Ontwikkelgesprek’ hierop aangepast. • Er vindt op iedere school een scholingsbijeenkomst plaats waarin het team kennismakt met de cirkel van invloed en de cirkel van betrokkenheid, of waarin het concept wordt opgefrist. • Alle directeuren werken conform, de in 2024 aangepaste, ‘Notitie Ontwikkelgesprek’ en heeft het thema ‘zelfregie’ een duidelijke plek in het ontwikkelgesprek. • Directeuren werken met een eigen schoolbegroting en kunnen de (meerjaren)begroting van stg. Scala lezen en begrijpen. • Oriëntatie/aanpassing allocatiemodel verdeling gelden. • Handboek administratieve organisatie en interne controle is up-to-date • De administratieve last wordt evenwichtiger over een schooljaar verdeeld. • Alle medewerkers werken met AFAS; één systeem

Concreet zichtbaar binnen Stichting Scala in 2028
• Bij het maken van plannen wordt evidence informed gewerkt.

- Het cyclische karakter is terug te zien in de werkwijze door momenten en manieren van evaluatie vast te leggen en uit te voeren.
- De verslaglegging van het ontwikkelgesprek is terug te vinden in AFAS.
- Alle medewerkers hebben personele en financiële zaken in AFAS.
- In een werkverdelingsplan is de administratieve last en taakbeleid gereguleerd en door de meerderheid van het schoolteam akkoord bevonden.
- Directeuren werken met een schoolbegroting.

Wanneer zijn we tevreden?

- In 100% van de plannen op alle niveaus zien we bronvermelding en het cyclisch werken duidelijk terug.
- De administratieve taak wordt door meer dan 70% van onze medewerkers niet als belastend ervaren.
- De meerderheid van de medewerkers ervaart meer invloed en zelfregie op het werk.
- Scholen hebben een werkverdelingsplan waar alle medewerkers over meegedacht hebben.
- Iedere school geeft een duidelijke prioritering aan van wat hij/zij minimaal aanpakt.
- Piekbelasting is gereguleerd (70%).

Hoe gaan we meten/merken dat de doelen bereikt zijn?

- Output van ontwikkelgesprekken.
- Meting uitzetten onder de medewerkers.
- Jaarlijkse bovenschoolse controle op de tweejarige schoolplannen en monitoring plannen bovenschoolse werkgroepen.

Wie draagt welke verantwoordelijkheid?

- Bestuur faciliteert de leidinggevende en legt verantwoording af aan RvT.
- Leidinggevende is verantwoordelijk voor medewerkers en hij/zij legt verantwoording af aan bestuur (inhoudelijk) en aan MR (beleidsmatig).
- Medewerker is ook zelf verantwoordelijk voor eigen ontwikkeling en legt verantwoording af aan de leidinggevende.

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. We zoeken elkaar op, leren van en werken met elkaar.

Binnen Scala is er veel samenwerking waar het samen leren en uitwisselen van good practice centraal staat. We zien hier duidelijk terug dat Scala meer is dan 13 scholen onder een gezamenlijk bestuur, waarbij het bestuursbureau een ondersteunende rol heeft. De bedrijfsvoering en onderwijskwaliteit van met name de kleine scholen van Scala staan echter onder druk. Maatschappelijke ontwikkelingen en daaraan gekoppelde risico's, schoolgrootte en zorgzwaarte vragen om maatwerk in directievoering zodat we meer tegemoet kunnen komen aan gelijke kansen voor elke school. We hebben ons de volgende doelen gesteld:

Doelen
• Medewerkers van Scala nemen actief deel aan netwerkbijeenkomsten. • Processen m.b.t. directievoering zijn op alle terreinen uitgewerkt en vormgegeven. Dit betreft personeel, financiën, huisvesting, onderwijskwaliteit en ICT. • Alle scholen binnen Scala zijn gekoppeld aan een (of meerdere) scholen waarbij de bedrijfsvoering zorgt voor gelijke kansen op alle scholen en de directeuren streven naar gezamenlijke verantwoordelijkheid op risicovolle beleidsterreinen (effectieve samenwerking). • Alle medewerkers werken volgens het voor hen relevante deel Handboek Kwaliteit en Handboek administratieve organisatie en interne controle. • Het ontsluiten van relevante data (financiën, formatie, resultaten, verzuim, sociale veiligheid etc.) op toegankelijke wijze in de vorm van een dashboard.

Concreet zichtbaar binnen Stichting Scala in 2028
• 60% van de medewerkers van Scala neemt deel aan een leernetwerk binnen of buiten de stichting (opnemen binnen taakuren). • Processen m.b.t. directievoering zijn uitgewerkt in het Handboek Kwaliteit. • Kwaliteitsgesprekken worden met samenwerkende directeuren samen gevoerd. • Alle medewerkers hebben kennis van het voor hen relevante deel van het Handboek Kwaliteit en het Handboek administratieve organisatie en interne controle en werken volgens de werkprocessen. • Er is een ingericht dashboard inclusief de schoolbegroting.

Wanneer zijn we tevreden?
• Als 60% van de medewerkers van Scala deelneemt aan een leernetwerk binnen of buiten de stichting. • Wanneer de samenwerkende directeuren de risicovolle beleidsterreinen in kaart hebben gebracht en daar acties aan hebben gekoppeld. • Wanneer alle werkprocessen worden gevolgd zoals omschreven in het Handboek. • Wanneer medewerkers feedback geven op het Handboek om deze zo effectief mogelijk in te richten. • In 2025 is het dashboard actief.

Hoe gaan we meten/merken dat de doelen bereikt zijn?

- In de ontwikkelingsgesprekken met leidinggevende geven medewerkers aan in welke leernetwerken/scholingen hij/zij is aangesloten.
- Kwaliteitskaart 'Professionele cultuur en houding' worden cyclisch uitgezet en geanalyseerd.
- In de audits worden de werkprocessen meegenomen.
- Kwaliteitsgesprekken met de samenwerkende directeuren tav de risicovolle beleidsterreinen.
- Het Handboek Kwaliteit en Handboek administratieve organisatie en interne controle wordt eens per jaar bijgesteld.

Wie draagt welke verantwoordelijkheid en hoe wordt verantwoording afgelegd?

- Het bestuur legt verantwoording af aan de RvT.
- Directie legt verantwoordelijkheid af aan bestuur.
- Teamlid legt verantwoordelijkheid af aan directie.
- Teamleden leggen verantwoordelijkheid af aan elkaar.
- Beleidsmedewerker kwaliteit is verantwoordelijk voor het updaten Handboek kwaliteit.
- Manager financiën is verantwoordelijk voor het updaten Handboek administratieve organisatie en interne controle.

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.

We werken samen in de keten, met de voorschoolse voorzieningen, de kinderopvang, het voortgezet onderwijs, het POS (Partnerschap in Opleidingsscholen), het samenwerkingsverband LHA en gemeente Heusden (waaronder het Jeugd en Gezinsteam). Hiermee beogen we kansengelijkheid te bevorderen. Onze doelen voor de komende periode:

Doelen
• Scala zet de acties gericht op actieve afstemming met de voorscholen en partners VVE door, zodat er sprake is van een ononderbroken ontwikkelingslijn voorschool-vroegschool. • Scala intensificeert de samenwerking met de VO-scholen en koppelt daar activiteiten aan die gericht zijn op actieve afstemming en uitwisseling van kennis, naast de voortgang van projecten die er voor leerlingen al zijn opgezet. • Scalascholen werken samen met ketenpartners het Jeugd- en Gezinsteam (JGT), gemeente, Kinderopvang, VVE, VO) en hebben vormgegeven aan de Heusdense Educatieve Agenda (HEA) en de visie op burgerschap. • Kennis van (Academische) Opleidingsscholen en POS (Partnerschap in Opleidingsscholen) wordt benut en gedeeld met andere Scalascholen. • De beleidsmedewerker kwaliteit brengt met ondersteuning van de opleidingscoördinator in beeld hoe Scalascholen de kennis en expertise van Academische Opleidingsscholen benutten en toepassen. • De DBG-ers zorgen voor een actieve samenwerking op de thema's hoogbegaafdheid, anderstalige instroom en terugplaatsing in het reguliere onderwijs binnen het samenwerkingsverband LHA.

Concreet zichtbaar binnen Stichting Scala in 2028
• Intensieve samenwerking (op basis van een gezamenlijk ambitieplan) door middel van een (Integraal) Kind Centrum op verschillende locaties. • Ononderbroken ontwikkelingslijnen voorschool-vroegschool. • Uitwisseling van kennis docenten VO en leerkrachten PO door middel van collegiale consultatie en observatie, om de overgang POVO te stroomlijnen. • De doelen van de Heusdense Educatieve Agenda (HEA) en visie op burgerschap zijn uitgewerkt. • Bestuur en Opleidingsscholen nemen deel aan bijeenkomsten van het POS en AOS. • Er wordt met andere besturen samengewerkt op de thema's hoogbegaafdheid, anderstalige instroom en terugplaatsing in het reguliere onderwijs.

Wanneer zijn we tevreden?
• De kinderen die de basisschool binnenkomen kunnen voldoende goed aansluiten bij het basisniveau en de leerkracht weet van tevoren welke onderwijsbehoeften er zijn. • Er is collegiale consultatie en observatie PO-VO op alle scholen, minimaal 1 keer per jaar. • Bestuur en Opleidingsscholen nemen deel aan bijeenkomsten van het POS en AOS. • De beleidsmedewerker kwaliteit brengt in beeld hoe Scalascholen de kennis en expertise van Academische Opleidingsscholen benutten en toepassen.

- Expertise en kennis van de Academische Opleidingsscholen kennis wordt 1 keer per jaar gedeeld in de Scala-academie.
- Actiepunten vanuit audits op kennisdeling van Academische Opleidingsscholen zijn geïmplementeerd in de jaarplannen.
- Vanuit het IHP intensieve samenwerking op zoeken om (Integrale) Kind Centra in te richten.
- Scala behaalt de doelen gesteld door het samenwerkingsverband: geen thuiszitters en kinderen volgen zo thuis nabij mogelijk onderwijs.

Hoe gaan we meten/merken dat de doelen bereikt zijn?

- Rapportage VVE
- Rapportage POVO werkgroep
- Interne en externe audits op kennisdeling van Academische Opleidingsscholen.
- Interne audits en vragenlijsten op de inspectie-indicatoren OP0 domein burgerschap.
- Actiepunten HEA opnemen in audit OP0.
- In onderwijskwaliteitsgesprekken worden de doelen samenwerkingsverband LHA meegenomen.
- Rapportage monitoringsgesprek SWV.

Wie draagt welke verantwoordelijkheid en hoe wordt verantwoording afgelegd?

- Directeur bestuurder: monitoren van resultaten en aanspreekpunt is directie.
- Directie: aansprakelijk voor de regie van het proces en aanpassen van het schoolplan.
- Medewerker: voert uit en koppelt terug naar directeur.

Bewijs 4: Variatie in onderwijs, duurzame verbetering

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.

Daarnaast dragen we zoveel als mogelijk onze visie op eigentijds basisonderwijs uit en ondersteunen we het belang van bewegend leren, uitdagende omgevingen en welke andere eisen dit stelt aan gebouwen en terreinen. Om draagvlak te generen op het gebied van huisvesting moeten we meer sturen op strategisch niveau bij onze stakeholders.

Digitale geletterdheid hoort net als sociale vaardigheden, rekenen, taal, lezen en burgerschap bij het standaard aanbod en hoort dus bij het vakmanschap van de leerkracht. Ons hoger doel: Leerlingen leren kritisch de wereld vol met digitale technologie te beschouwen en verantwoordelijk te handelen.

Voor de komende periode hebben we de volgende doelen geformuleerd:

Doelen
• Scala organiseert bijeenkomsten waaraan directeuren en IE-coaches deelnemen en ondersteunt om digitale geletterdheid op alle scholen vorm te geven, aansluitend bij de nieuwe kerndoelen van het SLO die voorjaar 2024 zijn gepubliceerd. • Aan de hand van het normenkader versterkt en verbetert Stichting Scala de bescherming van persoonsgegevens. Dit betreft eveneens de bescherming tegen digitale dreigingen als datalekken en cyberaanvallen. • De scala-academie verzorgt fysieke trainingen naast E-learning op het gebied van digitale geletterdheid in de academy van Schoolupdate. • Elke school heeft een IE-coach. • Iedereen werkt volgens de ICT-richtlijnen van Stichting Scala. • Alle 7 pijlers van de dynamische schooldag zijn zichtbaar aanwezig op onze scholen en zijn geïntegreerd in ons didactisch handelen. • Alle scholen hebben in kaart hoe zij burgerschap vormgeven. • Alle bovenschoolse werkgroepen implementeren evidence informed werken. • Alle directeuren stimuleren evidence informed werken op de eigen scholen waarbij zij ondersteund worden door een (academische) opleidingsschool. • Alle directeuren en managers werken cyclisch.

Concreet zichtbaar binnen Stichting Scala in 2028
• Uit het schoolplan blijkt dat: ○ Elke school een onderwijskundige/strategische visie heeft, vanuit theorie onderbouwd, afgestemd op de leefwereld van de kinderen van nu en in de toekomst. ○ Elke school laat zien aantoonbaar bezig te zijn met schoolontwikkeling die aansluit bij de populatie en schoolomgeving. ○ Elke school heeft een visie ontwikkeld op digitale geletterdheid en dit uitgewerkt. ○ Elke school speerpunten m.b.t. de dynamische schooldag en digitale geletterdheid heeft opgenomen en uitgewerkt heeft.

- Een aantal medewerkers van Stichting Scala zijn opgeleid om de dynamische schooldag uit te zetten op alle Scala-scholen.
- Teams is de plek van waaruit medewerkers hun werk doen.
- Plannen zijn cyclisch uitgewerkt en zijn evidence informed/based.

Wanneer zijn we tevreden?

- De visie op digitale geletterdheid, burgerschap en uitgangspunten van dynamische schooldag is tijdens audits zichtbaar op de scholen.
- Op alle niveaus wordt in Teams gewerkt.

Hoe gaan we meten/merken dat de doelen bereikt zijn?

- Interne audits.
- Vragenlijsten en analyse van WMK of ander instrument.
- Jaarlijkse monitoring op jaarplannen door beleidsmedewerker onderwijskwaliteit.
- Jaarlijkse toetsing van kwaliteitskaarten tijdens audits.
- Sharepointpagina's van de locaties worden afgesloten.

Wie draagt welke verantwoordelijkheid en hoe wordt verantwoording afgelegd?

- Op schoolniveau is het team verantwoordelijk door een gezamenlijk uitgedragen visie. De leerkrachten leggen gezamenlijke verantwoordelijkheid af aan de IB-ers en directie ten aanzien van de resultaatafspraken op het gebied van referentieniveaus, veiligheid en de ononderbroken ontwikkeling van leerlingen. De directeur heeft een verbindende rol, monitort en faciliteert.
- De gekoppelde directeuren leggen gezamenlijke verantwoordelijkheid af aan het bestuur. Het bestuur verbindt, monitort, faciliteert en stuurt indien nodig.
- De IE-coaches zijn verantwoordelijk voor de uitvoer van het beleidsplan digitale geletterdheid en de kwaliteitskaart digitale geletterdheid. De directeur heeft de eindverantwoordelijkheid.
- De directeuren monitoren en borgen de verbeterplannen via cyclische wijze bijv. de PDCA-cyclus.

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.

Een goed ingericht schoolgebouw draagt bij aan duurzaam, vitaal en wendbaar personeel. We streven ernaar de best mogelijke omgeving te bieden aan de gebruikers om in te verblijven en te werken, zodat zij het beste uit zichzelf en anderen kunnen halen.

Doelen

- De filosofie, het kijken naar de totale mens, is alle lagen van de organisatie doorleefd.
- Alle medewerkers hebben inzicht in hun natuurlijke kracht en ontwikkelpotentieel en kunnen op zichzelf reflecteren met behulp van o.a. de ACT-meting.
- Scala heeft een ontwikkelcyclus waarin het anders vasthouden zichtbaar naar voren komt.
- Talenten worden gezien, erkend en ingezet (gespreid leiderschap) daar waar nodig binnen de mogelijkheden en passend binnen het mobiliteitsbeleid.
- Actief gebruik maken van de interventie die de vitaliteitscoach heeft omschreven in de providerboog.
- Meer samenwerking tussen scholen onderling om de werkdruk op de kleinere scholen meer te reguleren;
- Mobiliteit bevorderende maatregelen treffen;
- Scala zorgt voor een verantwoord werkklimaat, temperatuur en werkplek die voldoet aan de Arbonormen: [Kantoorwerkplekken](#) | [Arbeidsplaatsen](#) | [Arboportaal](#)

Concreet zichtbaar binnen Stichting Scala in 2028

- 100% van de medewerkers heeft inzicht in zijn natuurlijk kracht en ontwikkelpotentieel.
- Gemiddeld 10% van ons personeel maakt gebruik van ons mobiliteitsbeleid en/of vitaliteitscoach.
- Elke werkplekruimte heeft een co2 meter waarbij temperatuur en co2 gehalte te meten is.
- Scala investeert in een prettig werkklimaat en werkomstandigheden. We zetten in op preventie middels de providerboog zie notitie duurzame inzetbaarheid & Vitaliteit en brengen deze goed onder de aandacht zodat alle medewerkers hiervan op de hoogte zijn.

Wanneer zijn we tevreden?

- Als medewerkers in ontwikkeling blijven en daardoor duurzaam inzetbaar, wendbaar en vitaal blijven.
- Het ziekteverzuim ligt onder de 4%

Hoe gaan we meten/merken dat de doelen bereikt zijn?

- Een keer per twee jaar wordt een medewerkers tevredenheidsonderzoek uitgevoerd, waaruit blijkt dat minstens 90% tevreden is op de gemeten onderdelen.

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Laag ziekteverzuim (streven is minder dan 4%).• 100% van de medewerkers heeft de act-meting ingevuld. |
|--|

Wie draagt welke verantwoordelijkheid en hoe wordt verantwoording afgelegd?
• De verantwoordelijkheid voor dit domein is de werkgroep HBM, P&O en de directeur.

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.

Zorgvragen overstijgen steeds vaker de basisondersteuning, waardoor in veel scholen een veelheid aan externe experts in de school is om zoveel mogelijk onderwijs op maat te kunnen bieden. We zien dat we hier een grens aan het bereiken zijn, waarbij de leerkracht de regie over de groep gaat verliezen als we dit blijven doorzetten. We willen beleid ontwikkelen om een goede balans te vinden tussen de hoeveelheid ingehuurde expertise van buitenaf in relatie tot de autonomie van de leerkracht.

We willen gaan streven naar het “normaliseren”, bijstellen van de normen naar “het nieuwe normaal”. We willen goed tegemoetkomen aan de doelgroepen leerlingen die er nu op de scholen zitten en aan de eisen van de toekomstige maatschappij. Blijven oriënteren op specifieke bovenschoolse doelgroep voorzieningen creëren in samenwerking met de omgeving. Daarbij staat kansengelijkheid hoog in het vaandel. Het werken aan de Dynamische Schooldag, waarbij een betere balans in de dag wordt gebracht op allerlei terreinen, is een middel om alle leerlingen beter tegemoet te komen.

Het werken naar leerdoelen en het scholen/ontwikkelen van leerkrachten om het onderwijs zo te organiseren, dat alle leerlingen zich op niveau ontplooien, blijft ook de komende periode een belangrijk speerpunt. We willen ons richten op Passend Onderwijs, binnen een realistisch kader. Tenslotte gebeurt het steeds vaker, dat kinderen door allerlei omstandigheden, vaak een opstapeling van factoren, even niet in staat zijn het onderwijs in klassenverband te volgen. We willen nadenken over een tijdelijk onderwijsplek voor deze kinderen.

Doelen
• Scala stimuleert scholen om karakteristieke en inhoudelijke aspecten van de school nadrukkelijker te ventileren. • Scala stimuleert specifieke expertise op scholen waardoor zij complementair aan elkaar zijn. • Scala stimuleert de ontwikkeling van leerkrachten om het onderwijs zo te organiseren, dat alle leerlingen zich op niveau ontplooien. • Scala faciliteert de scholen bij het samenstellen van een heldere SOP en de bijbehorende grenzen van de zorg. • Scala werkt aan de doelen die gesteld zijn door het samenwerkingsverband in het ondersteuningsplan 22-26. • De vier ambities van de dynamische school zijn op alle Scalascholen uitgewerkt en de doelen opgenomen in de jaarplannen. • Er wordt actief gewerkt aan kansengelijkheid.

Concreet zichtbaar binnen Stichting Scala in 2028

- Elke school heeft een actueel SOP, afgestemd op de populatie en de omgeving.
- Het gezamenlijke aanbod is zo dekkend mogelijk voor alle ondersteuningsvragen.
- Alle directeuren weten van elkaar welke karakteristieke en inhoudelijke aspecten de school uitdraagt/zichtbaar/voelbaar/beschreven.
- Zo nodig verwijst een school de leerling naar een beter passende plek binnen de stichting.
- Op Scalaniveau is inzichtelijk welke expertise aanwezig is (leerkracht- en directieniveau) en hoe we hier gebruik van kunnen maken.
- Het bestuur zorgt ervoor dat de basisondersteuning op alle scholen op orde is.
- De dynamische schooldag is zichtbaar.
- De benadering van kansengelijkheid is terug te vinden in de schoolplannen.

Wanneer zijn we tevreden?

- We zijn in staat om voor alle leerlingen een passende onderwijsplek te vinden binnen de wettelijk gestelde termijn van zes weken. Er zijn geen thuiszitters.
- De directeur en intern-begeleider hanteren de vastgelegde zorggrenzen.
- Middels onderwijsdiversiteit binnen Stichting Scala hebben ouders en leerlingen de mogelijkheid om te kiezen. De leerkracht werkt met de leerlijnen en is in staat de juiste zorg te bieden binnen de grenzen van het SOP.
- Alle medewerkers passen de principes van de [Dynamische Schooldag](#) toe.

Hoe gaan we meten/merken dat de doelen bereikt zijn?

- Tijdens ontwikkelgesprekken tussen bestuur en management van de school zijn de karakteristieke en inhoudelijke aspecten zichtbaar. Worden waargenomen, onderzocht en bespreekbaar gemaakt.
- In ouderenquêtes/tevredenheidsonderzoek/kwaliteitsmetingen WMK en dergelijke zijn de karakteristieke en inhoudelijke aspecten zichtbaar.
- De expertise van de leerkrachten op het gebied van de basisondersteuning meten we door middel van klassenbezoeken, aantoonbaarheidsdocument, ontwikkelgesprekken met de leerkrachten/kwaliteitsoverleg op bestuursniveau, de opbrengst (van de ingezette interventies).
- De intern begeleiders en Deskundigen Bevoegd Gezag leggen verantwoording af over de ingezette ondersteuning(middelen).
- Het aantal thuiszitters wordt gemonitord door de Deskundigen Bevoegd Gezag.

Wie draagt welke verantwoordelijkheid en hoe wordt verantwoording afgelegd?

- Directeuren zijn verantwoordelijk voor het uitdragen van de karakteristieken en inhoudelijke aspecten van de school (schoolplan).
- Intern begeleider en directeur zijn verantwoordelijk voor het SOP.
- De DBG-er is verantwoordelijk voor het inrichten van de ondersteuning en de kwaliteit hiervan.

Tot slot

Code goed bestuur is een landelijke leidraad waar schoolbesturen zich aan dienen te houden. Stichting Scala hanteert de code als basis voor het bestuurlijk handelen. Een van de afspraken uit de code is het zorg dragen voor een strategische notitie waarin heldere doelen voor de gehele organisatie zijn opgenomen. Middels deze notitie hebben we de algemeen geldende uitgangspunten geformuleerd die ten grondslag liggen aan de beoogde ontwikkelingen binnen Scala. Bovendien zijn er in deze notitie richtinggevende uitspraken gedaan die opgenomen worden in de verschillende projecten die opgestart zijn of nog worden opgestart.

Afkortingslijst

ACT = Analytical Competence Tool

AFAS = Applications For Administrative Solutions

AOS = Academische opleidingsscholen

GMR = Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad

HBM = Human Being Management

HEA = Heusdense Educatieve Agenda

Human Being Management = een filosofie die kijkt naar de totale mens, en afstapt van het zien van een medewerker als 'resource', maar juist kijkt naar een mens als 'human being', inclusief zijn onderbewuste patronen en gedragingen.

IE-coach = innovatie en educatie coach

JGT = Jeugd- en gezinsteam

MR = Medezeggenschapsraad

NRO = Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek

PDCA cyclus = Plan Do Check Act cyclus

POS = Partnerschap opleidingsscholen

RvT = Raad van Toezicht

SOP = School ondersteuningsplan

Swv = samenwerkingsverband

Swv LHA = samenwerkingsverband Land van Heusden en Altena

VO = Voortgezet onderwijs

VVE = Voor-en vroegschoolse educatie