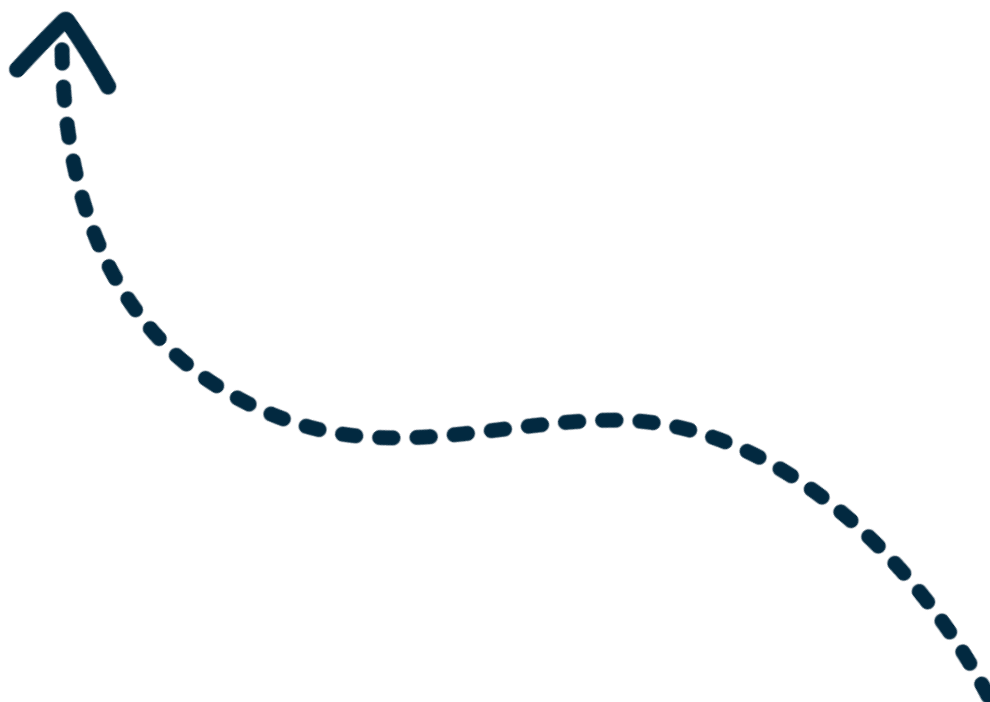




Kwaliteitskader onderwijs





Besproken directies PO/VO	:	22 januari 2025
Voorgenomen besluit CvB	:	1 maart 2025
Advies GMR	:	6 april 2025
Advies MR	:	5 april 2025
Vastgesteld CvB	:	7 april 2025

Inhoud

1. Inleiding	4
1.1 Aanleiding	4
1.2 Leeswijzer	4
1.3 Missie en visie SCO Delft	5
2. Visie op kwaliteitszorg	6
2.1 Visie op onderwijskwaliteit	6
2.2 Kwaliteitszorg	7
2.1.1. Visie op kwaliteitszorg	7
2.1.2. Uitgangspunten kwaliteitszorg	8
2.1.3 Ambities kwaliteitszorg	8
3. Kwaliteitscultuur	10
3.1 PDCA-cyclus (Demingcirkel) in relatie tot de IMWR-cirkel	10
3.2 Professioneel handelen	11
4. Kwaliteitsstelsel	14
4.1 Rollen en verantwoordelijkheden	14
4.2 Zicht op kwaliteit	16
4.2.1 Zicht op kwaliteit - instrumenten	16
4.3 Sturen op kwaliteit volgens de PDCA-cyclus	17
4.3.1 Denkcirkel onderwijskwaliteit	17
5. Kwaliteitsagenda	19
5.1 Kwaliteitsagenda bovenschools	19
5.2 Kwaliteitsagenda op schoolniveau	19
Bijlage 1 Kwaliteitsafspraken	20

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Binnen SCO Delft hebben we in het strategisch document 'Samen het goede oefenen' met elkaar richting gegeven aan de koersbeweging 2027. Daarbij past, binnen de sturingsfilosofie van de stichting, dat eenieder vanuit zijn of haar rol invulling geeft aan die koers door de eigen professionele ruimte in te nemen en daar samen met elkaar over in dialoog te zijn. Passend daarbij is dat er rekenschap wordt afgelegd dat gericht is op ontwikkeling. Daarbij kijken we met elkaar naar het merkbare en het meetbare en hebben we een professionele attitude die gericht is op samen leren, verbeteren en vernieuwen.

Dit document verwoordt het beleidskader over de feitelijke onderwijskwaliteit en kwaliteitszorg (structuur en cultuur) voor SCO Delft. Daarnaast geeft het kader inzicht in de kwaliteitszorg afgezet tegen de eigen ambities. Dit document laat dan ook zien op welke onderdelen de organisatie haar beleid nog wil versterken in de komende periode. Het beleidskader wordt elk volgend jaar op de nieuwe koersbeweging geëvalueerd en bijgesteld. Het vorige beleidskader is in maart 2021 vastgesteld.

Dit kwaliteitskader is het resultaat van rijke dialogen, die op verschillende plekken in de organisatie zijn gevoerd. Veel taal komt voort uit het proces richting de koersbeweging 2027. Daarnaast is er, volgend op de koersbeweging 2027, vanuit diverse werkgroepen visie ontwikkeld en beleid opgesteld die in dit document in samenhang zijn opgenomen. Die werkgroepen hebben weer een breder klankbord benut om te komen tot visie en beleid. Enkele voorbeelden van die werkgroepen zijn:

- De werkgroep bekwaamheid, die de visie op bekwaamheid heeft ontwikkeld en geschreven. De werkgroep vertaalt in 2024/2025 die visie naar een geactualiseerde gesprekkencyclus en de inrichting van bekwaamheidsdossiers.
- De werkgroep professionalisering, die de koersbeweging 2027 heeft vertaald naar de visie en het beleid rondom professionaliseren.
- Het platform van interne begeleiders, die de inrichting van de kwaliteitsanalyses en het proces daaromheen heeft neergezet om de basisvaardigheden goed te kunnen monitoren.

Een doel van dit kwaliteitskader is om verschillende elementen van kwaliteitszorg in samenhang te brengen in relatie tot onze koersbeweging. In het proces naar dit kwaliteitskader toe zagen we die samenhang steeds zichtbaarder worden, wat ons helpt in het zicht krijgen op en sturen op kwaliteit.

1.2 Leeswijzer

Dit document geeft aan hoe SCO Delft de kwaliteitszorg heeft ingericht en welke onderdelen daarbij voor ons van belang zijn. Het document is intern een leidraad voor de scholen en extern ook bruikbaar voor derden die zicht willen hebben hoe het bestuur van SCO Delft de kwaliteitszorg heeft ingericht. Er wordt voldaan aan de wettelijke kaders en de eigen kwaliteitsambities. Kwaliteitsbeleid is, binnen de lerende organisatie die SCO Delft is, altijd in ontwikkeling. Die lerende houding en verdere professionalisering van onze medewerkers vinden we van cruciaal belang. Samen maken we de kwaliteit.

In het document wordt vaak verwezen naar andere documenten middels een link of een voetnoot. We hebben getracht zo min mogelijk te herhalen en ons regelmatig te beperken tot een korte toelichting op een bepaald document. Ook verwijzen we waar mogelijk naar bronnen, waaruit we inspiratie hebben opgehaald, voor visie. Dit was een tip vanuit de medezeggenschap, die we van harte hebben aangenomen.

Omdat kwaliteitszorg een doorlopend en cyclisch proces betreft, staat de kwaliteitszorg met dit kader niet vast. Het is belangrijk om dit voortdurend te actualiseren, passend bij de context en de fase van ontwikkeling waarin de organisatie zich bevindt.

Het document is als volgt opgebouwd:

- Hoofdstuk 1 is een korte inleiding van het waarom en waartoe van dit kwaliteitskader.
- In hoofdstuk 2 geven we onze visie op kwaliteit en kwaliteitszorg weer. Die visie sluit aan bij de fase van ontwikkeling, waarin we zitten. We zijn in 2023 op de 3 SKA's van de Inspectie van Onderwijs met een 'goed' beoordeeld, passend bij het beeld vanuit onze eigen reflectie en de bestuurlijke visitatie die we hebben laten uitvoeren. Dat maakt dat we onze kwaliteitszorg kunnen borgen, verdiepen en versterken vanuit een goede basis.
- In hoofdstuk 3 lichten we toe hoe we zicht houden en sturen op de kwaliteitscultuur. Dit hoofdstuk hebben we bewust voor het hoofdstuk over structuur gezet, omdat we er sterk in geloven dat kwaliteit in de mensen zit. Cultuur is het vertrekpunt voor de structuur. De structuur is daarmee ondersteunend aan de cultuur.
- In hoofdstuk 4 geven we weer hoe de kwaliteitsstructuur is ingericht. We laten zien welke instrumenten we hanteren om zicht te hebben op de kwaliteit en welke instrumenten we inzetten om op kwaliteit te sturen.
- Tot slot vertalen we in hoofdstuk 5 het kwaliteitskader naar een concrete activiteitenkalender om te borgen dat we cyclisch en doelgericht aan kwaliteitsverbetering werken.

1.3 Missie en visie SCO Delft

SCO Delft staat voor christelijk geïnspireerd onderwijs waarin het vanzelfsprekend gaat om kennis, vaardigheden en ontwikkeling. Onze doelen zijn altijd verbonden met de bedoeling van het onderwijs. Deze bedoeling is verbonden met onze opdracht als maatschappelijke organisatie. Dat betekent dat wij leerlingen middelen aanreiken waarmee ze niet alleen hun eigen toekomst vorm kunnen geven, maar die hen ook in staat stellen een zinvolle bijdrage te leveren aan een menswaardige samenleving.

Op al onze scholen laten we kinderen en jongeren op zo'n manier leven en leren, dat ze zich ontwikkelen tot volwassenen die goed voorbereid hun plek innemen in het vervolgonderwijs en in de maatschappij. Dit doen wij door vanuit onze eigen visie de koers af te stemmen op de verwachtingen in de samenleving. Vanuit onze burgerschapsopdracht bieden we leerlingen een venster op de toekomst. We geven hun vertrouwen, opdat ze met zelf gevonden inspiratie betekenisvol en in verbinding met anderen kunnen bijdragen aan de wereld van morgen.

2. Visie op kwaliteitszorg

2.1 Visie op onderwijskwaliteit



De bovenstaande vijf kwaliteitscriteria¹ vormen het uitgangspunt voor het onderwijs op de verschillende scholen. Bij alle scholen zijn deze vijf criteria zichtbaar en voelbaar in de dagelijkse praktijk. In het koersdocument staat beschreven wat we onder deze vijf criteria verstaan. Daarnaast wordt van elke school, team of locatie gevraagd deze 5 kenmerken verder te concretiseren voor het eigen onderwijs. Elke school heeft daarmee antwoord op de vraag wat we aan meetbare en merkbare kwaliteit zien in de school, gekeken naar deze vijf kwaliteitscriteria.

Scholen van SCO Delft hebben hoge ambities. Zo streven we naar leerresultaten die op of boven het landelijk gemiddelde liggen van scholen met een vergelijkbare populatie. Daarnaast zijn die hoge ambities ook voelbaar in de lerende cultuur van de scholen. ‘Iedere dag een beetje beter’ en een onderzoekende houding ten aanzien van de effecten van het handelen, zijn kenmerkend voor de cultuur.

Basiskwaliteit

De visie van SCO Delft op kwaliteit van onderwijs sluit tenminste aan bij de wettelijke opdracht voor scholen, die is geformuleerd in het waarderingskader van de Inspectie van Onderwijs. In het waarderingskader staat de minimale kwaliteit omschreven die van elke school wordt verwacht. We vinden het belangrijk om die minimale basiskwaliteit te onderhouden. Dat doen we door cyclisch vorm te geven aan de BKA's, die in het waarderingskader staan uitgewerkt:

- BKA1: Visie, ambities en doelen
- BKA2: Uitvoering en kwaliteitscultuur
- BKA3: Evaluatie, verantwoording en dialoog

In hoofdstuk 4 wordt beschreven hoe het bestuur zicht houdt op deze basiskwaliteit en hoe het bestuur daarop stuurt. Daarnaast heeft elke school de vertaling van kwaliteit verwoord in het schoolplan door het eigen strategisch beleid daarin op te nemen.

¹ Zie koersbeweging 2027 ‘Samen het goede oefenen’ bladzijde 11

2.2 Kwaliteitszorg

Ieder draagt vanuit zijn/haar rol bij aan de kwaliteit van onderwijs. Kwaliteitszorg is het ‘samen zorg dragen voor kwaliteit’. Het slaat op alle activiteiten, maatregelen en interactie die je inzet om kwaliteit te leveren. Kwaliteitszorg heeft een structurele en culturele kant, een beheersmatige en sociale kant. De laatste jaren komt de focus steeds meer op de culturele kant te liggen. De kunst is dat je bij de ontwikkeling van de organisatie de balans tussen beide kanten goed weet te vinden.

‘Tegenwoordig beschouwen we een organisatie als een sociaal systeem waarbij mensen van cruciale betekenis zijn. Veranderen is niet alleen een rationeel proces, het komt er ook op aan dat je de medewerkers inspireert en mobiliseert. Je hebt aandacht voor het samenspel, de drijfveren, de visie en de ruimte van de mensen. ‘Veranderen doe je niet alleen op basis van feiten, maar ook op basis van inzicht, emotie en intuïtie.’²

2.1.1. Visie op kwaliteitszorg

De visie op kwaliteitszorg van SCO Delft sluit aan bij bovenstaande gedachte dat de sociale kant van kwaliteitszorg minstens net zo belangrijk is als de structurele kant. Bovendien vertrekken we deze koersperiode vanaf een moment waarop de structuur van kwaliteitszorg stevig staat. Dit is in maart 2023 nog eens bevestigd door de onderwijsinspectie³ Dat maakt dat er ook ruimte is om in te zetten op de culturele kant van kwaliteitszorg.

Cultuur vormt en hervormt zich in de voortdurende interactie tussen mensen.⁴ Cultuurverandering is geen lineair proces met stappenplannen, maar is beïnvloedbaar vanuit interactie, dialoog, debat en besluitvorming. Wij definiëren kwaliteitszorg als:

Het collectieve vermogen om de juiste dialoog te voeren over de juiste onderwerpen op de juiste wijze met als doel te leren, te reflecteren en te inspireren. Dit vereist kennis, een veilige omgeving en de vaardigheid om feedback te geven en de goede vragen te stellen.

Het kernproces van een school is leren, voor zowel leerlingen, als leraren en ondersteuners, als teams en de organisatie als geheel. Wij geloven erin dat de dialoog over leren de basis is van kwaliteit. Daarnaast versterkt het voeren van de dialoog de samenwerking en zet de dialoog aan tot reflectie. Op deze manier verbinden we kwaliteitszorg met de ambitie een lerende organisatie te zijn. Kwaliteitszorg gaat dus over meer dan alleen het meetbare. Het is de leraar voor de klas die leerlingen inspireert. Het is de schoolleider die verbindt en ruimte geeft. Het gaat om de kunst het goede te doen in de context van het moment.⁵ Het handelen in het moment is een mooi en krachtig aspect van het onderwijs dat moeilijk meetbaar is. Ruimte creëren voor reflectie op dat handelen is voor een goede kwaliteitszorg essentieel.

In die reflectie zit een bepaalde gelaagdheid. Met gelaagdheid bedoelen we dat er op meerdere niveaus gereflecteerd wordt op het handelen, het proces en het resultaat:

- op individueel niveau;
- op school/teamniveau;
- op bestuursniveau.

² Van Pampus, B. (2023). Kwaliteitsmanagement: een praktische handleiding voor de invoering van kwaliteitszorg.

³ Inspectie van het Onderwijs (2023) ‘onderzoek bestuur en scholen, vierjaarlijks onderzoek, Stichting Christelijk Onderwijs Delft e.o.’

⁴ Kramer en Braun (2018). Building tribes.

⁵ Biesta, G.J.J. (2015). Het prachtige risico van onderwijs.

Kwaliteitszorg is ook op zoek gaan naar de **verhalen** achter het meetbare. Een leerling of een klas kunnen bijvoorbeeld voldoende scoren op een rekentoets. Maar wat is het verhaal van de leerling achter die voldoende? Is hij of zij tevreden over de kwaliteit van de instructie en wordt dat verhaal gebruikt om te reflecteren op het handelen van de leraar? Achter iedere meting gaat een verhaal schuil. Verhalen van leerlingen, ouders, docenten, een school en uiteindelijk de hele organisatie.

Verhalen zijn ook een bindmiddel van de cultuur volgens Kramer en Braun. Mensen gedragen zich op een manier die past bij het verhaal. Daarom vinden we het belangrijk om het verhaal met elkaar helder te hebben over wie we willen zijn en waar we naartoe gaan. We besteden zorg aan het proces om ons verhaal in de taal die we gebruiken te verankeren en te vertalen naar het handelen.

Samenvattend beogen we een lerende organisatie te zijn. Onze visie op kwaliteitszorg moet dat versterken. Een rijke dialoog voeren over wat kwalitatief goed is en reflecteren op ons eigen handelen in dat kader zorgen ervoor dat kijken naar onderwijskwaliteit ook in het teken staat van onze persoonlijke ontwikkeling.

Wat het juiste is hangt af van de context en het moment. Dat vraagt van eenieder om te beschikken over pedagogische wijsheid om in de context van het moment juist te kunnen oordelen en handelen.

2.1.2. Uitgangspunten kwaliteitszorg

Deze uitgangspunten staan niet in volgorde van belangrijkheid. De nummering wordt gebruikt om een relatie te leggen tussen uitgangspunten en de ambities.

- 1 We hebben aandacht voor zowel de structuur (PDCA) als de cultuur (IMWR)⁶. We hebben aandacht voor de transfer van beleid naar handelen.
- 2 We sturen integraal en doelgericht op kwaliteit. De vijf kwaliteitscriteria en het waarderingskader van de inspectie van onderwijs zijn uitgangspunten. Daarbij draagt het kader bij aan het stellen van eigen doelen en ambities;
- 3 We benutten de dialoog en het proces van besluitvorming om te sturen op de gewenste kwaliteitscultuur;
- 4 We maken gebruik van de rollen en verantwoordelijkheden die binnen SCO Delft zijn belegd;
- 5 We volgen de beleidscyclus die is gericht op de kwaliteitsdoelstellingen van de organisatie;
- 6 We hanteren betrouwbare instrumenten en methodieken, die zowel het meetbare als het merkbare zichtbaar maken;
- 7 We zijn gericht op preventie.

2.1.3 Ambities kwaliteitszorg

Om met elkaar goed onderwijs te kunnen realiseren en de kwaliteitszorg goed vorm te kunnen geven, zijn de voorwaarden binnen de organisatie op orde. Dat werd in maart 2023 door de Inspectie van Onderwijs bevestigd met een goede beoordeling op alle drie de BKA's. Toch hebben we ook op het gebied van kwaliteitszorg hoge ambities. Hieronder staan de gezamenlijke ambities op het gebied van kwaliteitszorg opgesomd. Deze ambities worden in dit kader verder toegelicht. Naast deze ambities volgen we onze kwaliteitskalender 2024/2025.

⁶ Inspireren, mobiliseren, waarderen en reflecteren, zie paragraaf 3.1

Om de relatie tussen de structurele en culturele kant van kwaliteitszorg te versterken (uitgangspunt 1) hanteren we de IMWR-cirkel⁷ als aanvulling op de PDCA-cirkel, zie hoofdstuk 3.

Om doelgericht en integraal op kwaliteit te sturen (zie uitgangspunt 2) werken we volgens ons denkmiddel 'kwaliteitsacties', zie paragraaf 4.3.1.

Leidinggevend (directeuren, teamleiders, specialisten, actiehouders) zijn vaardig in het organiseren en begeleiden van dialoog. Daarnaast hebben directeuren en teamleiders zicht op processen met betrekking tot besluitvorming en zijn zij vaardig in het sturen daarop. (Uitgangspunt 3)

Een ambitie voor 2025/2026 is om de wijze van besluitvorming vanuit dialoog met de medewerkers verder te vertalen naar afspraken en concreet handelen, zie paragraaf 3.2.

Een reflectiesysteem te hebben, waarbij audits, peer reviews en visitaties cyclisch en/of doelmatig door intern opgeleide medewerkers worden uitgevoerd, zie paragraaf 4.2.1. In 2024/2025 worden hier 12 medewerkers toe opgeleid in het po en wordt vanuit die groep een voorstel voor een reflectiesysteem ontwikkeld. In 2025/2026 worden medewerkers uit het vo opgeleid.

Ambitie 2025- 2027: De sturingsfilosofie verder zichtbaar en concreet maken voor alle medewerkers. Vanuit dialoog en het delen van voorbeelden geven we ruimte aan het oefenen van de sturingsfilosofie, zie 4.3.1.

⁷ INK Zaltbommel, 2008 - bron: Van Pampus, B. (2023). Kwaliteitsmanagement: een praktische handleiding voor de invoering van kwaliteitszorg.

3. Kwaliteitscultuur

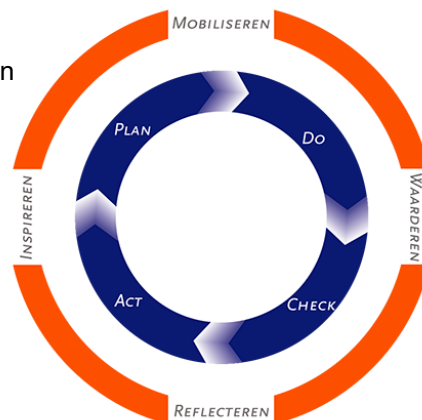
De kwaliteitscultuur van SCO Delft kenmerkt zich door een professionele lerende organisatie. Voordat we dieper ingaan op diverse aspecten die bijdragen aan een goede kwaliteitscultuur, definiëren we hieronder wat we verstaan onder een professionele lerende organisatie. Voor de toelichting op de schuingedrukte uitgangspunten hebben we ons (deels) gebaseerd op theorie van Ruijters⁸:

iedere dag een beetje beter: we streven naar continu leren en creëren voor alle medewerkers leermogelijkheden. Daarbij investeren we in systemen die het leren ondersteunen en het delen van kennis mogelijk maken:

- *samen leren en kennis delen*: we hechten waarde aan samenwerken en effectieve teams;
- *onderzoek en open dialoog*: kritisch durven zijn naar jezelf en de ander in een veilige omgeving, feedback geven en experimenteren;
- *hoge verwachtingen en ambitieuze doelen*: op basis van een collectieve visie. We blijven in dialoog met medewerkers over de ontwikkeling van de visie en verwachtingen en doelen die daarbij aansluiten;
- *gericht op samenwerken met de omgeving*: de verbinding tussen binnen en buiten;
- *gespreid leiderschap*: waarbij leiders onderzoeksmatig leiding kunnen geven aan schoolontwikkeling.

3.1 PDCA-cyclus (Demingcirkel) in relatie tot de IMWR-cirkel

De IMWR-cirkel is een model dat ons kan helpen om de kwaliteitsstructuur en de kwaliteitscultuur goed aan elkaar te verbinden. In hoofdstuk 4.3 lichten we toe hoe we werken vanuit de PDCA-cyclus. De PDCA-cyclus is geborgd in alle lagen van de organisatie. De IMWR-cirkel is nog een minder bekend model in onze organisatie, maar wel een theorie die goed aansluit bij de huidige cultuur en als basis gebruikt is voor het beleid dat vanaf 2023 is geformuleerd. Dit model geeft woorden en lijn aan handelen dat vanzelfsprekend is in de dagelijkse praktijk.



Van Pampus⁹ geeft aan dat deze cirkels niet zonder elkaar kunnen. IMWR raakt met name het leiderschap en management van medewerkers en heeft betrekking op verbeteren en vernieuwen. Van Pampus geeft de volgende uitleg aan de woorden inspireren, mobiliseren, waarderen en reflecteren:

Inspireren is het prikkelen van de geest, het genereren van nieuwe ideeën, het creëren van een gevoel van betrokkenheid en uitdaging. Je maakt elkaar enthousiast voor de bestaansreden van de organisatie, je positie en kracht. Je ontwikkelt een toekomstperspectief en ontdekt mogelijkheden om te verbeteren en te vernieuwen.

Mobiliseren is het benutten van inspiratie, Je wendt de capaciteiten en kwaliteiten van alle betrokkenen aan en je ontwikkelt deze capaciteiten om je toekomstperspectief, de doelstellingen en je plannen te realiseren.

Waarderen wil zeggen dat je als leider in overleg met de medewerkers en andere betrokkenen bepaalt wat werkelijk van waarde is in het licht van de missie en visie. Waarderen betekent ook oog en respect hebben voor elkaars rol en bijdrage, het erkennen van de inspanningen van de medewerkers en het behalen van de resultaten in lijn met de doelstellingen.

Reflecteren betekent dat je de tijd neemt om terug te kijken op de behaalde resultaten en de manier waarop dit is gebeurd. Om daarvan te leren. Dit kan op diverse niveaus: het individu, het team of de organisatie in haar geheel. Je bespreekt met elkaar waar het nu eigenlijk allemaal om ging, waar het

⁸ Ruijters, M.C.P. (2018). Queeste naar goed werk.

⁹ INK Zaltbommel, 2008 - bron: Van Pampus, B. (2023). Kwaliteitsmanagement: een praktische handleiding voor de invoering van kwaliteitszorg.

goed gaat, waar de zorgen zitten, wat er mogelijk of moeilijk was of zal worden. Reflecteren omvat ook het spiegelen met anderen. Reflecteren vraagt om een open cultuur waarin je met elkaar de dialoog aangaat in het besef dat dit bijdraagt aan het verwezenlijken van de ambities, en waarin alle betrokkenen met bezieling, inspiratie en motivatie samenwerken.

3.2 Professioneel handelen

Vanuit de kwaliteitscultuur binnen SCO Delft, die we in hoofdstuk 3 beschrijven, stimuleren we medewerkers professioneel te handelen. Elementen van professioneel handelen zijn: bekwaamheid, leren en professionaliseren, onderzoeksmatig werken, persoonlijk leiderschap tonen en professionele ruimte benutten. Hieronder wordt dat toegelicht.

Visie op bekwaamheid

Onderwijskwaliteit wordt bepaald door de bekwaamheid van de medewerkers. SCO Delft heeft als uitwerking van thema 4 'duurzaam personeelsbeleid' van de koersbeweging een [visie op bekwaamheid](#) ontwikkeld. Hieronder lichten we kort toe wat we onder bekwaamheid verstaan, maar voor de volledigheid verwijzen we naar het document zelf.

SCO Delft onderscheidt twee verschillende vormen van bekwaamheid, die in relatie tot elkaar staan: de individuele bekwaamheid en de collectieve bekwaamheid. Bij individuele bekwaamheid wordt gedomd op de competenties, vaardigheden en attitudes van een medewerker. Hoe draagt een medewerker, vanuit zijn of haar eigen rol, bij aan de kwaliteit van het onderwijs? De collectieve bekwaamheid betreft de ontwikkelcapaciteit van een team en/of de hele organisatie. Die collectieve bekwaamheid wordt bepaald door de mate van veiligheid in de organisatie, het vermogen om het eigen handelen te evalueren, de mate waarin diversiteit benut wordt en de wijze waarop leiderschap wordt vormgegeven.

Voor SCO Delft staat individuele bekwaamheid dus altijd in relatie tot:

- de kwaliteit van onderwijs die we willen leveren;
- het gezamenlijke beeld dat we hebben van het handelen dat moet leiden tot die kwaliteit;
- de collectieve bekwaamheid van een team en/of de organisatie.

Sturingsfilosofie

Elke medewerker draagt vanuit zijn of haar rol bij aan het realiseren van onze koers. We leggen daarbij de verantwoordelijkheid voor (onderwijs)processen zo dicht mogelijk bij de uitvoering neer. We zien de koers als een dynamisch proces en noemen het daarom ook een koersbeweging. De wijze waarop wij aan de koersbeweging sturing geven, komt voort uit onze sturingsfilosofie die we samenvatten in vijf woorden: richting, ruimte, rekenschap, ruggensteun en reflectie. De sturingsfilosofie is voor iedereen in de eigen positie toepasbaar en we voeren met elkaar de dialoog over hoe we handelen naar onze sturingsfilosofie.

Richting

Vanuit onderlinge verbondenheid bepalen we vanuit onze missie en visie de richting waarnaar we met elkaar op weg zijn. We streven naar het best denkbare onderwijs voor onze leerlingen. In het bepalen van de richting en het bijstellen daarvan nemen we ervaringen en resultaten mee.

Ruimte

De medewerkers geven invulling aan de eigen professionele ruimte. Binnen deze ruimte zoeken we bewust de onderlinge relatie op om samen invulling te geven aan wat nodig is om het best denkbare onderwijs te realiseren. Zo tonen medewerkers eigenaarschap en ontstaan er mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling.

Rekenschap

Als lerende organisatie kijken we planmatig naar onze resultaten en evaluaties, waarbij onze PDCA-cyclus ontwikkelingsgericht is. We stimuleren het samen leren en vragen ons daarbij af wat helpend is om onze doelen nog beter te kunnen realiseren. We werken bij het afleggen van rekenschap vanuit vertrouwen met het principe 'pas toe of leg uit'.

Ruggensteun

Vanuit gedeeld leiderschap weet een ieder zich gesteund in het uitvoeren van de eigen rol en verantwoordelijkheid. We werken samen in een veilige ontwikkelingsgerichte cultuur en vanuit een waarderende houding. Vanuit een mensgerichte benadering ondersteunen en inspireren we elkaar. We bieden ruime mogelijkheid om te leren en te verbeteren en geven extra support waar het even niet lukt.

Reflectie

Op sommige momenten vertragen we bewust. Dit om de uitkomsten vanuit de rekenschap af te zetten tegen de bedoeling die we bij de richting hebben vastgesteld. Daarbij organiseren we ook feedback van anderen op ons handelen, om goed zicht te krijgen op de effecten ervan. Op basis daarvan stellen we ons handelen bij.

De sturingsfilosofie is bij alle leidinggevenden bekend, zichtbaar en gedragen binnen de organisatie. We zien nog kansen als het gaat om het vertalen van de sturingsfilosofie naar het handelen van alle medewerkers.

Ambitie 2025- 2027: De sturingsfilosofie verder zichtbaar en concreet maken voor alle medewerkers. Vanuit dialoog en het delen van voorbeelden geven we ruimte aan het oefenen van de sturingsfilosofie.

Leren en professionaliseren

Door continue verandering in de onderwijspraktijk is het van belang dat medewerkers blijven leren en ontwikkelen om hun bekwaamheid te vergroten. Daarbij heeft de mate waarin de medewerker lerend is effect op het leren van de leerling (Hattie & Zierer, 2019). Om een goede kwaliteit van onderwijs met elkaar te kunnen realiseren is een sterk en passend professionaliseringsaanbod van groot belang. Als uitwerking van de koersbeweging 2027 heeft SCO Delft daarom een [professionaliseringsplan 2024 – 2028](#) vastgesteld. In dat professionaliseringsplan:

- wordt de visie op professionaliseren omschreven;
- zijn uitgangspunten geformuleerd;
- zijn doelen en ambities gesteld;
- is de professionaliseringsopgave beschreven;
- worden kaders geschetst voor het vormgeven van het aanbod.

Onderzoeksmatig werken

Bij SCO Delft werken we onderzoeksmatig. Dat houdt in dat we systematisch en cyclisch werken vanuit een onderzoekende houding om de onderwijskwaliteit te verbeteren.¹⁰ Daarbij stimuleren we vier soorten onderzoek in de organisatie ten behoeve van het versterken van de onderwijskwaliteit:¹¹

- 1 het benutten van beschikbare data in de organisatie;
- 2 het verrichten van onderzoek door medewerkers in de organisatie op leerling-/ groeps-/ of schoolniveau;
- 3 het verrichten van onderzoek door externe onderzoekers, critical friends of vanuit partnerschap;
- 4 het benutten van wetenschappelijke literatuur, het evidence based werken.

Voor het benutten van beschikbare data in de organisatie hebben we een dialoogmodel ontwikkeld. Dat dialoogmodel noemen we [de vierslag](#). De vierslag helpt om aan de hand van data de dialoog over onderwijskwaliteit cyclisch vorm te geven. We verwijzen naar het document zelf voor verdere toelichting.

¹⁰ NRO leidraad – werken aan onderwijsverbetering

¹¹ Krüger, M (2014) – *Leidinggeven aan onderzoekende scholen*

Persoonlijk leiderschap

We werken vanuit een onderzoekende houding. We geven elkaar daarbij ruimte en vertrouwen om naar eigen inzicht te kunnen oordelen en handelen. We spreken hierbij over persoonlijk leiderschap.

Persoonlijk leiderschap nemen doen we vanuit een visie op goed onderwijs, hoge verwachtingen en de wil om samen te werken wanneer dat verrijkend is. Deze manier van werken past bij het professioneel handelen dat we in de organisatie willen zien. We werken daarbij:

- in open dialoog op alle niveaus en sectoroverstijgend waar mogelijk;
- onderzoeksmatig (door te leren van resultaten en ervaringen, benoemen we verbeteringen, waarna we doorontwikkelen);
- proactief en anticiperen op ontwikkelingen.

Randvoorwaarden bestuur:

- we handelen volgens de code Goed Bestuur;
- we zorgen voor bekwaam en bevoegd personeel;
- we maken mogelijk dat het personeel haar bekwaamheid onderhoudt;
- we maken gebruik van professionele kwaliteiten medewerkers;
- we zorgen voor goed werkgeverschap dat leidt tot goed welbevinden van onze medewerkers.

Professionele ruimte

Om het persoonlijk leiderschap, passend bij ieders rol en verantwoordelijkheden, goed vorm te geven, voeren we de dialoog over de professionele ruimte. In die dialoog gaan we uit van onze sturingsfilosofie, zie paragraaf 4.3.1. In de Wet Beroep Leraar¹² wordt concreet aangegeven waar de professionele ruimte over gaat. Een medewerker moet voldoende zeggenschap hebben over:

- de inhoud van de lesstof;
- de manier waarop de lesstof wordt aangeboden aan de leerlingen en welke middelen daarbij gebruikt worden;
- de te hanteren pedagogisch-didactische aanpak op de school en hoe dat wordt uitgevoerd (hieronder valt ook de begeleiding van de leerlingen en de contacten met de ouders);
- het onderhouden van de bekwaamheid van de medewerkers als onderdeel van het team. Een professioneel statuut beschrijft hoe de zeggenschap van leraren op school is geregeld.

De uitkomst van deze professionele dialoog wordt vastgelegd in het professioneel statuut. Het is in feite een verslag van de afspraken die op schoolniveau gemaakt worden. Belangrijk is dat de dialoog hierover tussen het bestuur en de school/scholen niet eenmalig plaatsvindt, maar dat de zeggenschap van leraren met enige regelmaat onderwerp van gesprek blijft.

Besluitvorming

We gaan uit van besluitvorming op drie verschillende niveaus:

- 1 strategisch niveau: visie, strategisch plan, beleidsdocument (verantwoordelijkheid bestuurder)
- 2 tactisch niveau: begrotingen, budgetten, jaarplannen, collectieve professionalisering, jaarverslagen, planningen (verantwoordelijkheid schoolleiders, middenmanagement, actiehouders etc.)
- 3 operationeel niveau: onderwijs geven en ontwerpen, leerlingzaken, checklisten, registratieformulieren, rapportages (de leraar, ondersteuners)

Om het persoonlijk leiderschap en het gedeeld leiderschap in de organisatie ruimte te geven, vinden we het belangrijk afspraken te maken over de wijze van besluitvorming. De kwaliteit van besluitvorming kunnen we vatten in de volgende criteria: transparant, eerlijk, duidelijk en zorgvuldig.

Een ambitie voor 2025/2026 is om de wijze van besluitvorming vanuit dialoog met de medewerkers verder te vertalen naar afspraken en concreet handelen

¹² [Meer zeggenschap leraren over invulling werk | Werken in het onderwijs | Rijksoverheid.nl](#)

4. Kwaliteitsstelsel

4.1 Rollen en verantwoordelijkheden

Rollen en verantwoordelijkheden ten aanzien van onderwijskwaliteit

De sturingsfilosofie gaat uit van het beleggen van verantwoordelijkheden dicht bij het primaire proces, wanneer dat het meest effectief is. De cultuur is gericht op kwaliteit en stimuleert mensen samen te leren en te verbeteren. De verantwoordelijkheden zijn binnen SCO Delft duidelijk belegd en vanuit de integrale verantwoordelijkheid verwoord in het managementstatuut.

Zowel in het po als in het vo is de directeur, binnen de door het bestuur gegeven kaders, integraal verantwoordelijk voor de school. Daaronder verstaan we de verantwoordelijkheid voor het beleid van de school op het gebied van onderwijs, organisatie, personeel, financiën en beheer, alsmede de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het onderwijs op de school. De scholen SCO Delft hebben gezamenlijk afspraken gemaakt over de kwaliteit. In bijlage 1 zijn deze afspraken opgenomen. Onderwerpen uit deze bijlage worden regelmatig geagendeerd in het directiebestuur en het is een hulpmiddel voor nieuwe directeuren binnen de stichting. De lijst biedt inzicht in 'welke onderlinge afspraken er zijn binnen SCO'.

Het bestuur is eindverantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs aan de door de stichting in stand gehouden scholen, alsmede eindverantwoordelijk voor het beleid van de stichting op het gebied van onderwijs, organisatie, personeel, financiën en beheer.

Onder verantwoordelijkheid van de directeur bedrijfsvoering worden de scholen vanuit het bestuursbureau ondersteund door een medewerker onderwijs en kwaliteit. Deze medewerker heeft een ondersteunende, adviserende, faciliterende en verbindende rol. Daarnaast worden vanuit de SCO-Academie programma's aangeboden die de onderwijskwaliteit en onderwijsontwikkeling versterken.

Hieronder staan de rollen en verantwoordelijkheden uitgewerkt in tabel:

Bestuur ondersteund door staf	Schoolleiding	Onderwijsprofessional
Eindverantwoordelijk voor de kwaliteit van onderwijs	Integraal verantwoordelijk voor de schoolorganisatie, voert als onderwijskundig leider regie op de kwaliteit van het onderwijs op school	Verantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs aan de eigen leerlingen
Eindverantwoordelijk voor het beleid van de stichting	Handelt zelfstandig binnen de kaders van de stichting	Samenspel tussen en in verschillende bouwen (PO)
Realisatie doelen SCO Delft	Levert een bijdrage aan strategische beleidsontwikkeling van SCO Delft	Samenspel vaksectie & team (VO)
Bewaking grondslag	Vertegenwoordigt de school in de wijk en naar eigen netwerkpartners	Levert een bijdrage aan doorlopende leerlijnen
RvT: heeft een controlerende en adviserende taak en treedt op als werkgever richting CvB		Levert een bijdrage aan de kwaliteitsontwikkeling van de school
		Ruimte voor specialisatie

Bevoegdheden en professionaliteit

Zoals dat voor leerlingen geldt, dient er ook ruimte te zijn voor medewerkers om zich te ontwikkelen in zijn of haar vakmanschap en als mens. Dit past bij de onderzoekende en lerende cultuur die we nastreven binnen onze scholen.

Zowel het po als het vo werkt met een vierjarig professionaliseringsplan, gebaseerd op de koersbeweging. Elk jaar wordt dat plan vertaald naar de jaarplannen op schoolniveau en een bovenschoolse professionaliseringskalender. Bewezen is dat de kwaliteit van leraren én schoolleiders de meest bepalende factor is voor het leerresultaat van leerlingen. Het personeelsbeleid van SCO Delft stimuleert competentiegroei en -ontwikkeling van alle medewerkers met als doel de kwaliteit van het onderwijs verder te verbeteren, ontwikkelen en moderniseren.

Voorbeelden daarvan zijn:

- de SCO-Academie die kennisdeling tussen en expertiseontwikkeling van medewerkers binnen de organisatie stimuleert. Leren van elkaar én leren van specialisten gaat hand in hand;
- taakbeleid in po en vo dat planmatig professionaliseren bevordert en beloont;
- opleidingsscholen Talentum Haagland en ODW;
- directeuren po zijn opgenomen in het schoolleidersregister.

Zowel binnen het po als het vo wordt vanuit de visie op bekwaamheid, zie paragraaf 3.2, vorm gegeven aan de gesprekkencyclus. De driejaarlijkse gesprekkencyclus is gericht op het versterken van de bekwaamheid van de medewerkers en het continue professionaliseren van hun kennis en kunde. We kennen drie formele gesprekken: het ontwikkelgesprek, het voortgangsgesprek en het beoordelingsgesprek. In al deze gesprekken staat de hele mens centraal, naar het huis van werkvermogen.

Bij de gesprekkencyclus hanteren we een TOOLBOX met instrumenten om feedback op te halen op het functioneren van de medewerker. Voorbeelden daarvan zijn lesobservaties, een 360graden feedback en een leerling-enquête. Iedere medewerker houdt een bekwaamheidsdossier bij met daarin o.a. zijn/haar ontwikkelafspraken.

Met de directeuren wordt ook de driejaarlijkse cyclus uitgevoerd met een ontwikkelgesprek, twee voortgangsgesprekken en een evaluatie/beoordelingsgesprek. Leidraad voor deze gesprekken zijn het jaarplan per school, de teamplannen en de persoonlijke doelen van de directeur.

Periodiek wordt met alle scholen een 'vlootschauw' gehouden. In deze gesprekken is aandacht voor ontwikkeling van medewerkers, voor verzuim, voor collega's die net voor hun pensioen zitten en voor het administratieve personeelsproces.

In het vo worden bij indiensttreding zo nodig meetbare afspraken gemaakt over het tempo waarop de bevoegdheid gehaald moet worden. Jaarlijks wordt er gekeken naar de behoefte in de teams voor onderwijsontwikkeling. Tevens wordt bekeken welke collega's toe zijn aan een hogere functieschaal. Naar aanleiding van deze inventarisaties worden collega's in staat gesteld te solliciteren naar een hogere docentfunctie.

4.2 Zicht op kwaliteit

SCO Delft kent een kwaliteitsdialoog tussen directeuren en het CvB. De onderwerpen voor dit gesprek bevatten de domeinen onderwijs, personeel, financiën, beheer en identiteit. Ter ondersteuning van deze PDCA-kwaliteitsdialoog worden gedurende het jaar systematisch gegevens verzameld over de vier genoemde domeinen. Deze gegevens komen zoveel mogelijk direct of indirect uit bronsystemen (zoals HR2Day, Som2day, ParnasSys, CITO portal en Exact). Jaarlijks vullen bestuurder, directeur en beleidsmedewerker onderwijs en kwaliteit het bestuurlijke dashboard in. In dat dashboard wordt de onderwijskwaliteit per school gemonitord afgezet tegen de standaarden vanuit de inspectie van onderwijs, de 5 kwaliteitscriteria van SCO Delft en de eigen school/kindcentrum ambities, de koerstema's, de domeinen personeel/financiën/beheer en data m.b.t. verzuim en tevredenheid.

De PDCA-kwaliteitsdialoog is een hulpmiddel voor het evalueren van het handelen in relatie tot inhoudelijke resultaten die zijn geformuleerd in plannen (strategisch beleidsplan, schoolplan, jaarplan, professionaliseringsplan en dergelijke). De PDCA-kwaliteitsdialoog ondersteunt het bestuur bij het toezicht houden op het behalen van de afgesproken doelstellingen. Uitgangspunt daarbij is dat de dialoog ontwikkelingsgericht is. De kwaliteit van het onderwijs is een voortdurend onderwerp van gesprek. Beide directieberaden hebben een agenda waar het onderwijs dominant is over beheerszaken.

Op onze scholen is het vanzelfsprekend om samen te spreken over onderwijs, bijvoorbeeld over vragen zoals 'wat is een goede (reken)les?' of 'wat zien we in de groepen als we een onderzoekende en ontdekkende cultuur op school willen realiseren?'. In het vo vinden regelmatig overleggen plaats in teamverband waarbij veel aandacht is voor de pedagogische cultuur in de afdeling. Vakinhoudelijke gesprekken vinden plaats binnen de secties en in het gesprek tussen de secties en de directie. Daarbij wordt de dialoog over de basisvaardigheden vak-/ en teamoverstijgend gevoerd.

De scholen monitoren de kwaliteit in een continue proces waarin 'merkbaar' en 'meetbaar' elkaar afwisselen. Sociale veiligheid en welbevinden worden minimaal 1 x per jaar gemeten in de verplichte monitor. Door binnen de scholen een cultuur te hebben waarin het vanzelfsprekend is dat collega's bij elkaar naar binnen lopen in de groepen, dat collega's samenwerken en dat directeur en intern begeleider welkom zijn in de groepen, is er snel zicht op 'hoe het gaat' in een groep, de merkbare kant van de pedagogische- en didactische kwaliteit. Daarnaast stellen alle scholen een onderwijskundig jaarverslag en/of kwaliteitsanalyse op. Daarin wordt op basis van data gereflecteerd op het handelen en interventies geëvalueerd.

4.2.1 Zicht op kwaliteit - instrumenten

Basiskwaliteit

Onder de basiskwaliteit verstaan we het uitvoeren van onze wettelijke opdracht, zichtbaar in het toezichtkader van de inspectie van onderwijs. Daarnaast hebben we binnen SCO Delft een beeld van goed onderwijs, wat is vertaald naar de vijf kwaliteitscriteria en onze koersdoelen. Naast de basiskwaliteit houden we ook zicht op de ontwikkelingen waarmee de organisatie boven de basiskwaliteit uitstijgt.

We monitoren de basiskwaliteit en de ontwikkelingen waarmee de organisatie boven de basiskwaliteit uitstijgt op bestuursniveau en schoolniveau, middels:

- De zelfevaluatie die naar de kwaliteitscyclus van de school wordt afgenomen en/of bijgesteld;
- Het dashboard dat jaarlijks in januari/februari wordt ingevuld en waar met bestuurder, directeur en beleidsmedewerker O&K dialoog over wordt gevoerd;
- Audits, peer review, visitaties die doelmatig worden ingezet vanuit partnerschap of externe inhuur;
- Schoolbezoeken die de bestuurder jaarlijks aflegt op de scholen;
- Dialoog in directieberaad aan de hand van thema's of dilemma's en de cyclus van bila's.

De ambitie is om in juli 2025 een reflectiesysteem te hebben, waarbij audits, peer reviews en visitaties cyclisch en/of doelmatig door intern opgeleide medewerkers worden uitgevoerd. In 2024/2025 worden hier 12 medewerkers toe opgeleid in het po en wordt vanuit die groep een voorstel voor een reflectiesysteem ontwikkeld. In 2025/2026 worden medewerkers uit het vo opgeleid.

De ambitie is om in 2025 kwaliteitskaarten te ontwikkelen, waarop we op verschillende thema's binnen de basiskwaliteit uitwerken hoe we die basiskwaliteit in het handelen terug zien.

4.3 Sturen op kwaliteit volgens de PDCA-cyclus

Sturen op onderwijskwaliteit geven we vorm aan de hand van de PDCA-cyclus. De PDCA-cyclus krijgt in alle lagen van de organisatie vorm.

- De fase Plan, waarin we komen tot visie, doelen en ambities, gaat vooraf aan onderzoek. Wat is het probleem/ het vraagstuk? Wat beogen we? Wat hebben we nodig om dat beoogde te realiseren? Wat werkt? Waar staan we nu als organisatie? Vervolgens bepalen we richting, stellen we doelen vast en plannen we activiteiten in.
- De fase Do betreft het uitvoeren van de actieplannen (monitor koers en de jaarplannen) en het leidinggeven aan medewerkers en processen.
- De fase van Check krijgt in ons bestuur veel aandacht. We nemen de tijd en ruimte om te reflecteren op ons handelen. Wat werkt wel/ wat werkt niet? Hoe weten we dat? We werken met een bovenschools dashboard, kwaliteitsanalyses, onderwijskundige jaarverslagen per school en systemen als Ultimview en Cum Laude. In deze fase staat de dialoog aan de hand van de analyses centraal.
- De fase van Act (verbeteren en vernieuwen) vloeit vaak voort uit de vorige fase, waarbij we in het bijzonder aandacht hebben voor de vertaling van de analyse naar de integrale plannen. In deze fase werken we evidence-informed en nemen we uitkomsten van evaluatie mee.

4.3.1 Denkcirkel onderwijskwaliteit

We vinden het belangrijk om (school)ontwikkeling doordacht en integraal aan te pakken en beogen daarom vanuit een denkmodel schoolontwikkeling vorm te geven. In het denkmodel en ons kwaliteitskader zijn alle instrumenten die we benutten om op onderwijskwaliteit te sturen zichtbaar. Per ontwikkeling wordt bepaald welke instrumenten effectief zijn en worden ingezet.

Het model werkt van binnen naar buiten en start altijd bij het waartoe.

Waar naar toe?

Het model start bij de dialoog over goed onderwijs. Wat is de visie van de school op dit thema? Waar staat de visie? Wat wordt beoogd met de gewenste ontwikkeling en wat levert de ontwikkeling de leerling op? Hier kan ook een verwijzing naar een visiedocument o.i.d. worden opgenomen.

Ambities/doelen

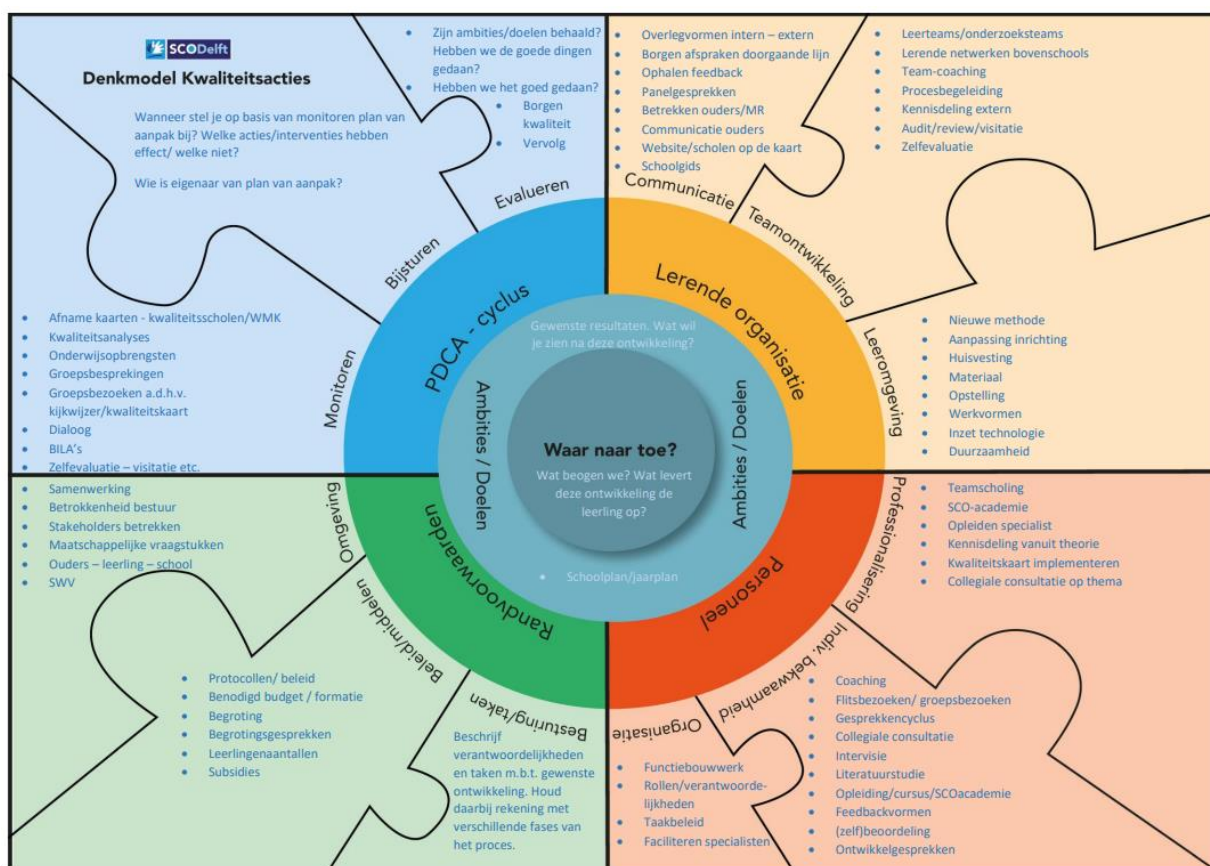
Vanuit de visie zijn vervolgens ambities en doelen gesteld, die vertaald zijn in het school- en/of jaarplan van de school. In deze cirkel worden de gewenste resultaten zo concreet en meetbaar mogelijk benoemd. Wat is het gewenste resultaat? Te denken valt aan schooldoelen in opbrengsten, maar ook aan gewenst handelen, een bepaald lesmodel, implementatie van een kwaliteitskaart e.d.

PDCA-cyclus/Lerende organisatie/Personeel/Randvoorwaarden

Tot slot worden alle vlakken ingevuld met acties/interventies/afspraken die leiden tot het gewenste resultaat. Er wordt een keuze gemaakt uit alle acties/instrumenten die we hanteren binnen SCO (zie model kwaliteitsacties-ingevulde versie) op basis van verwachte impact en effectiviteit.

Enkele aandachtspunten:

- In dit model gaat het niet om algemene zaken/acties die de school inzet, maar alleen om acties die bijdragen aan het behalen van het gewenste resultaat.
- Benoem bij de acties tijdstip van uitvoering.
- In het blauwe vlak wordt duidelijk gemaakt hoe en wanneer de schoolontwikkeling met oog op het gewenste resultaat wordt gemonitord, bijgestuurd en geëvalueerd. Hierbij vragen we speciale aandacht voor de kwaliteit van het proces van deze schoolontwikkeling. Zorg voor voldoende pitstops in het proces.
- Onder de kop personeel wordt onderscheid gemaakt tussen professionalisering (geplande scholing) en individuele bekwaamheid (ontwikkelingsgericht – scholing op maat).
- Bij besturing/taken staat de vraag centraal wie verantwoordelijk is voor wat in het kader van de gewenste ontwikkeling is aangegeven. Denk daarbij goed na over welke kwaliteiten in welke fase (visie/strategie – voorbereiding – uitvoering/transitie – verankering) van het proces nodig zijn en wie daar leiding in kan nemen. Als er gewerkt wordt met gedeeld leiderschap/leerteams/specialisten etc., werk hier dan uit wat de opdracht en taak is van de betreffende medewerkers. Daarnaast is het goed om verwachtingen af te stemmen van verschillende rollen als directeur, IB, leerkrachten, onderwijsassistenten etc.



5. Kwaliteitsagenda

5.1 Kwaliteitsagenda bovenschools

In de kwaliteitsagenda staan de kwaliteitsacties opgenomen die bovenschools worden uitgevoerd per maand uitgewerkt. De kwaliteitsagenda heeft een sterke relatie met de monitor koers, waarin alle acties per jaar staan opgenomen per koersdoel.

Kwaliteitskalender 2024/2025: [Kwaliteitskalender.xlsx](#)

5.2 Kwaliteitsagenda op schoolniveau

Iedere school heeft een eigen kwaliteitsagenda, waarop de kwaliteitsacties gepland staan voor het betreffende schooljaar. De kwaliteitsagenda op schoolniveau bevat tenminste de volgende acties:

primair onderwijs	voortgezet onderwijs
zelfevaluatie	zelfevaluatie
audit, review en visitatie (na vaststellen reflectiesysteem)	SOP
SOP	controleren, analyseren en dialoog schoolresultaten
controleren, analyseren en dialoog schoolresultaten	kwaliteitsonderzoeken op thema
kwaliteitsonderzoeken op thema	veiligheid en welbevinden leerlingen
veiligheid en welbevinden leerlingen	gesprekkencyclus
gesprekkencyclus	NRO-rapportages
NRO-rapportages	taakbeleid
professioneel statuut	professioneel statuut
werkverdelingsplan	jaarplan cyclus
taakbeleid	checklisten PTA's en examens
jaarplan cyclus	

Bijlage 1 Kwaliteitsafspraken

Tussen de scholen, directeur bedrijfsvoering en College van Bestuur zijn onderstaande afspraken gemaakt om de kwaliteit gezamenlijk te borgen. Deze afspraken komen periodiek terug in het directiebestuur en in bilaterale overleggen. Directeuren dragen er zorg voor dat deze afspraken op de eigen basisschool goed geborgd zijn in het jaarproces. Afspraken die op de school in een bepaald jaar bijzondere aandacht vragen, worden opgenomen in het jaarplan.

Onderwijs

1	Wij staan voor onderwijs dat: • gebaseerd is op een pedagogische relatie tussen leraar en leerling: vriendelijkheid en duidelijkheid, voorbeeldgedrag; • betekenisvol onderwijs vorm geeft: balans tussen kwalificeren, socialiseren en persoonsvorming, christelijk geïnspireerd; • uitdaagt tot onderzoekend leren: actief leren, ruimte voor leren door doen, samen leren en werken; • elke leerling een kansrijke ontwikkeling biedt: ruimte voor talentontwikkeling en niveauverhoging; • leidt tot optimale resultaten voor elke leerling. <i>SCO Delft website: strategische koers</i>
2	Wij werken in de koersperiode 2023 - 2027 op alle scholen en als scholen gezamenlijk aan de vijf koersthema's, middels de monitor koers: 1 op de toekomst gericht onderwijs 2 basisvaardigheden 3 passend onderwijs 4 duurzaam personeelsbeleid 5 in verbinding met de omgeving <i>SCO website: strategische koers</i>
3	De scholen voeren kwaliteitszorg op schoolniveau uit conform de afspraken. <i>Intranet</i>
4	De school stelt eigen ambitieuze schooldoelen ten aanzien van de opbrengsten passend bij de leerlingenpopulatie; de school stelt een verbeterplan op als de opbrengsten onder de maat zijn. Binnen de scholen is het bespreken van opbrengsten in teamverband, per groep/unit en met collega's individueel vanzelfsprekend.
5	Iedere school analyseert diepgaand de (school)resultaten en voert hier intern dialoog over. Dit wordt zichtbaar in de kwaliteitsanalyses en/of de jaarverslagen.
6	De school heeft een lerende en onderzoekende cultuur ten aanzien van het verbeteren van het onderwijs waar alle collega's binnen de school bij betrokken zijn.
7	De school stelt doelen op ten aanzien van realisatie van het schoolondersteuningsprofiel en evalueert het profiel jaarlijks.
8	De directeur stelt een schoolplan, een jaarplan en een onderwijskundig jaarverslag op en vraagt advies/instemming van de MR/deelraad van de school.
9	Periodiek worden verplichte en afgesproken onderzoeken uitgevoerd (leerlingtevredenheid, monitor sociale veiligheid, oudertevredenheid en medewerkerstevredenheid); resultaten worden gepubliceerd op Scholen op de kaart.
10	De kwaliteit van toetsing en examinering in het vo wordt gemonitord middels de checklisten van de VO-raad. Het bespreken van deze lijsten de ontwikkelingen rondom kwaliteit van toetsen en examinering gebeurt in een bovenscholings netwerk 'toetsen en examineren'. Van iedere vo-locatie participeren minimaal 2 mensen in het netwerk.

Personeel

1	De sleutel voor hoge onderwijskwaliteit ligt bij gemotiveerde en kundige medewerkers in de scholen. Op alle scholen is een cultuur waarbinnen medewerkers kunnen groeien, ontwikkelen en met plezier hun werk doen.
2	De gesprekkencyclus (start-, voortgangs- ontwikkel- en beoordelingsgesprekken) wordt uitgevoerd conform beleid. <i>Intranet: Algemeen personeelsbeleid</i>
3	Iedere medewerker heeft een ontwikkelplan en onderhoudt zijn/haar bekwaamheidsdossier: professionalisering is verbonden aan de gesprekkencyclus.
4	Jaarlijks wordt een 'vlootshow' gehouden. Betrokkenen: directeur, hoofd P&O, CvB Doel: medewerkers individueel en team als geheel gezamenlijk goed in beeld hebben snel na de start van het nieuwe schooljaar.
5	Gastvrije scholen: voor stage, een dag meelopen, oriëntatie op het vak zijn mensen van harte welkom
6	Professionalisering wordt op de scholen en binnen de SCO-Academie ontwikkeld conform beleid <i>Intranet: professionaliseringsplan 2024-2028</i>
7	Op de school wordt jaarlijks een werkverdelingsplan opgesteld dat ter instemming voorgelegd wordt aan de MR. In dit werkverdelingsplan zijn afspraken opgenomen over vakantieverlof [1 okt - 1 okt] gedurende het jaar. Dit vakantieverlof geldt voor iedere medewerker op de school tenzij tussen de directeur en de medewerker individuele afspraken worden vastgelegd. In het werkverdelingsplan/taakbeleid is ruimte opgenomen voor: collegiale consultatie/werkbezoeken aan andere scholen ruimte voor leerkrachten groep 7 & 8 voor samenwerking met het vo en deelname aan het programma 10-14 deelname aan gezamenlijk afgesproken platforms/netwerken binnen de stichting schoolopleider en praktijkbegeleiders voor Talentum Haagland <i>Intranet: Algemeen personeelsbeleid po</i>
8	Onze po-scholen zijn Opleidingsschool binnen Talentum Haagland, onze vo-locaties ontwikkelen zich tot een Opleidingsschool ODW en werken conform het Opleidingsplan en het landelijke kwaliteitskader. Studenten maken integraal onderdeel uit van het team. <i>Intranet</i>
9	Po-directeuren zijn geregistreerd in het schoolleidersregister en zijn verantwoordelijk voor tijdige herregistratie.
10	Afspraken over taakbeleid worden vastgelegd in Cupella (po) en Foleta (vo).

Communicatie

1	De website is het visitekaartje van de school. De website is uitnodigend en informatief voor nieuwe ouders om een inspirerend beeld van de school te krijgen. De website wijst op de homepage duidelijk en zichtbaar door naar de informatie op Scholen op de kaart. Beleidsinformatie wordt niet op de website geplaatst. De website Scholenopdekaart.nl is de bron voor alle informatie. Scholen plaatsen daar alle voor ouders relevante beleidsinformatie. Informatie die voor alle scholen hetzelfde is wordt vanuit het bestuursbureau geplaatst. Minimaal 1 x per kwartaal controleren de scholen de informatie op deze site en schrijven duidelijke toelichtingen bij informatie die automatisch vanuit landelijke bestanden op de site wordt geplaatst.
2	De school maakt met team en medezeggenschap afspraken over communicatie binnen de school: nieuwsbrief, gebruik van ouderportalen, gebruik van social media. Er worden afspraken gemaakt over bereikbaarheid van de school inclusief afspraken die waarborgen dat 'vrije tijd werkelijk vrije tijd' is. Behoudens calamiteiten verwachten we niet van onze collega's dat zij in avonden en weekenden instant reageren op vragen.

Financiën

1	De directeur stelt een begroting op passend bij het schoolplan en het beschikbare budget en bespreekt dit met de MR (po) en deelraad (vo). Over de hoogte en besteding van de ouderbijdrage vraagt de directeur instemming van de MR/deelraad.
2	De directeur voert jaarlijks begrotingsgesprekken met het hoofd financiën en de directeur bedrijfsvoering en is in staat posten en de aansluiting met schoolplan/jaarplan gedetailleerd toe te lichten.
3	De directeur geeft een onderbouwde prognose af van het aantal te verwachten leerlingen. Gedurende het jaar geeft de directeur een afwijking van -5/+5 ten opzichte van de vastgestelde begroting door aan de directeur bedrijfsvoering en het hoofd financiën.