



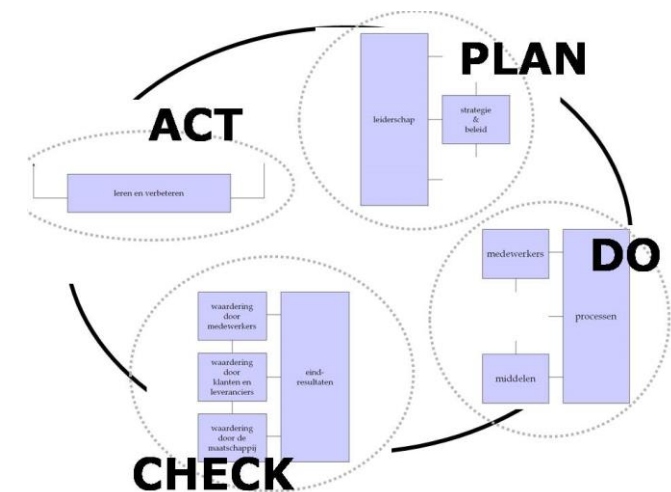
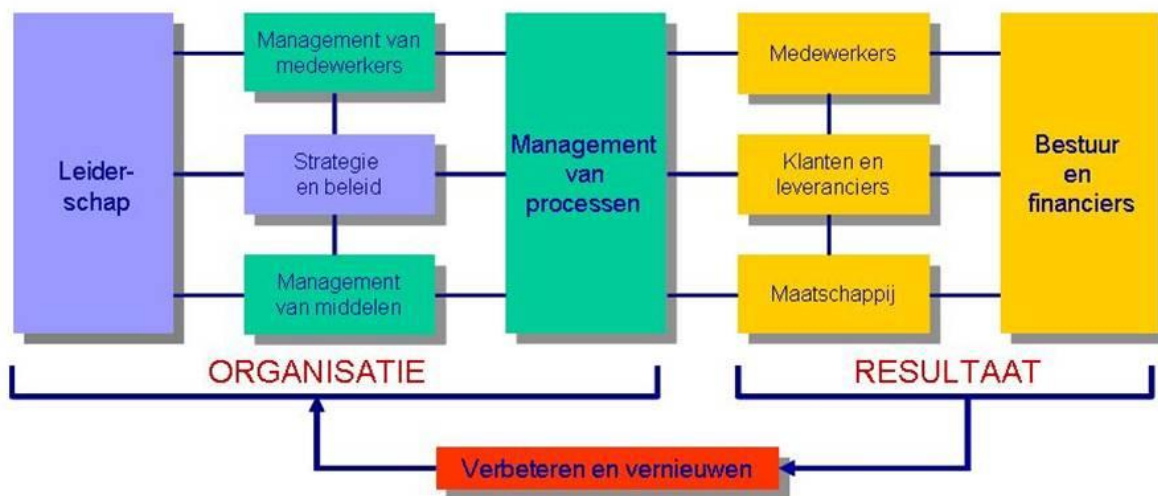
# Strategisch kwaliteitsmanagement CKC Drenthe

## Inleiding

Binnen CKC Drenthe is een duidelijke kwaliteitscultuur opgebouwd. Volgens een systematische en cyclische wijze werken wij aan een continue verbetering van het onderwijs en de opvang. Alle geledingen zijn hierbij betrokken, vanuit hun eigen rol. CKC Drenthe hanteert het INK-model voor haar kwaliteitsmanagement. We willen onderwijs en opvang van hoge kwaliteit bieden aan alle kinderen op onze kindcentra. Om dat te bereiken hebben wij doelen voor de komende vier jaren beschreven, processen ingericht om deze doelen te bereiken en stappen ingebouwd om na te gaan of de doelen bereikt zijn. We gebruiken het model als leidraad voor het gesprek over verdere verbetering en vernieuwing. Onze organisatie is vanwege de wetgeving nog gesplitst in onderwijs en opvang. Dit strategisch kwaliteitsmanagementplan is daarom nog alleen op de onderwijsstichting gericht. We zoeken uiteraard zoveel mogelijk de verbinding.

We hanteren de term strategisch kwaliteitsmanagement: we leggen werkwijzen vast en reflecteren daarop. Zowel de eigen medewerkers (interne kwaliteit) als de externe partijen (externe kwaliteit) zijn betrokken in een kritische en onderbouwende dialoog over goed onderwijs en opvang, zodat de gegevensverzameling ook daadwerkelijk resulteert in concrete verbeteringen.

Strategisch kwaliteitsmanagement houdt niet op bij verantwoording. Het is pas geslaagd als het op organisatorisch niveau bijdraagt aan realisatie van de strategie en als iedereen er in zijn dagelijkse bezigheden individueel baat bij heeft. Kwaliteit mag geen toeval zijn. Daarom is permanent, systematisch en cyclisch werken aan kwaliteit noodzakelijk. De zoektocht naar een optimaal leerproces vraagt van alle betrokkenen een voortdurende cyclus van: observeren – nieuwe dingen proberen – evalueren – bijstellen – opnieuw observeren.



## De strategische Agenda PO-raad

Als schoolbestuur heeft CKC Drenthe een wettelijke taak: we zijn verantwoordelijk voor het bieden van goed onderwijs in brede zin. Daarnaast werken we aan goede arbeidsomstandigheden voor ons personeel, voelen we ons betrokken bij het opleiden van leraren en pedagogische medewerkers en zien we ouders als serieuze gesprekspartner in onze sector.

De PO-raad heeft op 23 november 2017 een Strategische Agenda opgesteld ('Samen werken aan goed onderwijs 2018-2021'), waarin vijf hoofdlijnen staan uitgewerkt voor de nabije toekomst met betrekking op de bovengenoemde wettelijke taak. Deze hoofdlijnen nemen wij dan ook mee in onze doelen vanaf pagina 8. Deze doelen zijn met een \* aangeduid. Het betreft de onderstaande hoofdlijnen:

### 1. Onderwijs en opvang is samen opgroeien

Alle kinderen hebben vanaf hun geboorte toegang tot een passende, gezonde én veilige speel- en leeromgeving. De kinderen staan centraal, niet het stelsel. Kinderen en ouders ervaren een doorgaande lijn naar school, gedurende de basisschool en in de overstap naar het voortgezet onderwijs.

### 2. Kwaliteit is verantwoordelijkheid nemen

Ieder schoolbestuur formuleert, in samenspraak met de scholen, een eigen definitie van kwaliteit. Het schoolbestuur wéét of het onderwijs op de scholen aan haar eigen ambities voldoet en onderzoekt volgens een vaste kwaliteitscyclus wat beter móet. Het is vanzelfsprekend dat scholen en hun besturen actief en transparant communiceren over hoe ze het doen in de aanloop naar school, gedurende de basisschool en in de overstap naar het VO.

### 3. Innoveren is samen leren

Scholen willen zich continu blijven verbeteren en leerlingen maximaal voorbereiden op de samenleving. Omdat ze goed zicht hebben op hoe ze het doen, weten ze ook waar het beter kan: de beste oplossingen ontstaan in de klas. In de teams werkt een diversiteit aan leraren met ieder eigen kwaliteiten. Besturen stimuleren een onderzoekende houding en bevorderen uitwisseling van kennis binnen en buiten de school, zodat innoveren mogelijk is.

### 4. Leraar is een waardevol beroep

De keuze voor het werken in het primair onderwijs betekent uitdagend werk, goede arbeidsvoorwaarden en een interessant carrièreperspectief. Niet alleen leerkrachten, maar ook schoolleiders en ondersteunend personeel leveren iedere dag een waardevolle bijdrage aan het leven van kinderen. Daarbij heeft iedere professional in het onderwijs zijn eigen verantwoordelijkheid en krijgen schoolteams de ruimte om het werk zo in te richten als bij hun kinderen past. Werknemers voelen zich erkend en gesteund door passende arbeidsvoorwaarden waar ze zelf over meepraten.

### 5. Besturen is een vak

Schoolbesturen creëren de ruimte en voorwaarden die de medewerkers in school nodig hebben om hun werk te kunnen doen. Ze waarborgen ontwikkeling van de hele organisatie en zorgen ervoor dat intern iedereen hierbij betrokken is: van bestuur tot directie tot leerkracht tot onderwijsondersteunend personeel. Vanzelfsprekend betrekken ze hierbij ook het intern toezicht en medezeggenschap. De Code Goed bestuur is hun spiegel, de zelfevaluatie hun spiegelbeeld.

## De verschillende geledingen: rollen en verantwoordelijkheden

Om aan bovenstaande wettelijke opdrachten en hoofdlijnen uitvoering te geven, maken we in deze notitie en in de praktijk onderscheid tussen de diverse geledingen van CKC Drenthe. Ieder draagt vanuit zijn eigen taak en verantwoordelijkheid bij aan een optimale kwaliteitszorg door de cyclische verzameling van data en de reflectie daarop. Tussen de verschillende geledingen bestaat een organische wisselwerking. Hieronder staan de zes verschillende rollen en de daarbij horende taken/verantwoordelijkheden vermeld.

### De leerkracht

Leerkrachten zorgen voor effectieve directe instructies, geven blijk van hoge verwachtingen, zijn voorspelbaar, bieden een gedifferentieerd aanbod en dragen zorg voor een veilig, pedagogisch klimaat en goed klassenmanagement. Om de ontwikkelingen van de leerlingen te kunnen volgen en te sturen op kwaliteit, worden onderstaande activiteiten cyclisch en structureel uitgevoerd:

- ✓ gebruikmaking van een leerlingvolgsysteem voor de afname van landelijk genormeerde toetsen.
- ✓ analyseren van toetsen, zowel methode gebonden toetsen als de toetsen van het leerlingvolgsysteem.
- ✓ afstemmen van instructie, tempo en aanbod op de analyse van de toetsen.
- ✓ registratie van vorderingen, onderwijsbehoeften en eventuele ondersteuning van leerlingen.
- ✓ het volgen van de sociale ontwikkeling van leerlingen.
- ✓ houden van leerling- en/of groepsbesprekingen met de intern begeleider en/of het team.
- ✓ het regelmatig rapporteren over de vorderingen van de leerlingen aan ouders.
- ✓ onderhouden van contact en overdracht met voorschoolse voorzieningen.
- ✓ adviseren van leerlingen en ouders voor een passend vervolgaanbod naar het voortgezet onderwijs.
- ✓ het delen van kennis en ervaringen met collega's.

### De leerkracht met een L11-functie

Enige jaren geleden zijn leerkrachten in het kader van de functiemix aangesteld in een LB- of LC-functie. In de nieuwe CAO zijn dit L11 en L12-functies geworden. Binnen CKC Drenthe zijn L11-leerkrachten bijvoorbeeld aangesteld als rekenspecialist, taalspecialist, HB- of bouwcoördinator. Deze leerkrachten hebben een specialisatie op een bepaald vlak. Door hun deskundigheid wordt daarmee de kwaliteit van het onderwijs verhoogd. De deskundigheid wordt zowel op school- als op bovenschools niveau ingezet.

### De intern begeleiders

Binnen het strategisch kwaliteitsmanagement zijn de IB-ers verantwoordelijk voor:

- ✓ coördinatie en uitvoering van het ondersteuningsbeleid in de school (met ondersteuning vanuit het OT, CLB-gesprekken, leerling- en groepsbesprekingen).

- ✓ het samen met de directie maken van de trendanalyse.
- ✓ de begeleiding en coaching van leerkrachten.
- ✓ het uitvoeren van groepsobservaties / flitsbezoeken.
- ✓ contact onderhouden met externe partners voor de leerlingen die vanuit het sociale domein (centrum voor jeugd en gezin, buurtteams, sociaal teams) ondersteuning ontvangen vanuit maatschappelijk werk of de jeugdzorg.

## De directies

De directie stuurt het kwaliteitsmanagement op de school aan en verantwoordt zich twee keer per jaar naar het College van Bestuur via de managementrapportages. In deze rapportages worden cyclisch en systematisch de doelen (inclusief de strategische doelen) van het komende jaar verwoord en geëvalueerd (vergelijkbaar met jaarplan en jaarverslag) en de trendanalyses opgenomen. De directie betreft het team bij de ontwikkeling van het beleid, bespreekt regelmatig de ambities en de resultaten.

De directeur is onderwijskundig leider en is gericht op het functioneren van zijn/haar personeel. Belangrijke instrumenten zijn de gesprekkencyclus en klassenobservaties. Daarnaast de losse gesprekken en flitsbezoeken tussendoor.

Het verzamelen van informatie gebeurt zowel via interne kanalen (team(leden), leerlingen en MR/OR) als via externe kanalen (inspectie, collega's andere scholen, wijk/dorp, peuteropvang/kinderopvang, visitaties, audits, peilingen onder ouders etc). De data worden gebruikt voor de school- en onderwijsontwikkeling.

Met de data kan de school:

- ✓ de ontwikkeling van individuele leerlingen volgen (leerlingniveau).
- ✓ het lesprogramma bijstellen (vernieuwingen op groepsniveau).
- ✓ voor de school als geheel nagaan waar verbeteringen mogelijk zijn (schoolniveau).

Onderstaande instrumenten/cijfers worden door o.a. de directie gebruikt bij deze dataverzameling:

- ✓ *Klassenbezoeken / groepsobservaties.*
- ✓ *Opbrengsten uit de toetsen.*
- ✓ *Percentage zittenblijvers.*
- ✓ *Uitstroom VO.*
- ✓ *Ouderpeilingen, leerlingpeilingen en leerkrachtpeilingen (tweejaarlijks).*
- ✓ *Jaarlijkse monitor sociale veiligheid leerlingen groep 5-8.*
- ✓ *Functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken (zgn. gesprekkencyclus).*
- ✓ *Psychosociale arbeidsbelastingsonderzoek onder het personeel (tweejaarlijks).*
- ✓ *Inspectiebezoek (extern vierjaarlijks) en auditbezoek (intern tweejaarlijks).*
- ✓ *Bezoek College van Bestuur.*

## Het College van Bestuur

Het College van Bestuur is verantwoordelijk voor het bewaken en verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs op de scholen. Dit betekent dat:

- ✓ het CvB de kwaliteitscyclus op stichtingsniveau aanstuurt door het stellen van een richtinggevend kader opgenomen in het strategisch beleid en in de doelen in het strategisch kwaliteitsmanagement.
- ✓ het CvB, eens in de vier jaar, het strategisch beleidsplan opstelt. De scholen bepalen binnen de (wettelijke) kaders hun eigen koers in hun Schoolplan en jaarlijks in de managementrapportage.
- ✓ het CvB twee keer per jaar managementgesprekken met de directies voert. Indien nodig stuurt het CvB op onderdelen mee.
- ✓ het CvB na afloop van de interne audits, het rapport ontvangt en indien nodig op onderdelen meestuurt.
- ✓ het CvB jaarlijks functioneringsgesprekken voert met de directies en driejaarlijks een beoordelingsgesprek. Indien nodig kan hiervan worden afgeweken.
- ✓ het CvB, bij onvoldoende gebleken kwaliteit van een school en/of directie, kan besluiten om maatregelen toe te passen met als doel de onderwijskwaliteit terug te brengen tot een minimaal voldoende niveau. Acties kunnen zijn de uitvoering van verplichte mobiliteit van medewerkers, het aanbieden van coaching en het tijdelijk aanstellen van een externe directie.
- ✓ het CvB een professionele cultuur in de stichting stimuleert.
- ✓ de onderwijsbekostiging conform wet- en regelgeving besteed wordt. De stichting beschikt over de vereiste deskundigheid en handelt integer en transparant.
- ✓ het CvB 2 x per jaar een managementrapportage opstelt ter verantwoording aan de Raad van Toezicht. Daarnaast ontvangt de RvT het strategisch kwaliteitsmanagement met de evaluaties.
- ✓ het CvB een jaarverslag schrijft met daarin een verantwoording van de activiteiten van het betreffende schooljaar. De doelen van het strategisch beleidsplan zijn hierin leidend.

## De medewerkers van het bestuursbureau

Medewerkers van het bestuursbureau zijn in hun werkzaamheden faciliterend voor de directies, het CvB en het personeel binnen de kindcentra. Het doel is om te zorgen dat de opvang, het onderwijs en de ondersteuning aan leerlingen van optimale kwaliteit kan zijn. Dit betekent dat:

- ✓ stafmedewerkers het CvB en de directies adviseren op het gebied van Onderwijs, Onderwijsondersteuning, HRM, Financiën, ICT en Huisvesting. Data over resultaten, opbrengsten, financiën, scholing, personeelsbeleid, ziektepercentages etc. worden verzameld en teruggekoppeld.
- ✓ stafmedewerkers en leden van het Ondersteuningsteam regelmatig contact hebben met de kindcentra om vanuit hun specifieke deskundigheid zaken door te spreken. Dit ter verbetering van de onderwijskundige en bedrijfsmatige processen. De medewerkers fungeren dan als klankbord, geven actuele zaken door, denken mee in processen en spiegelen.
- ✓ leden van het Ondersteuningsteam de directie en IB-er ondersteunen in het kader van passend onderwijs en indien nodig van advies voorzien. De leden observeren en doen onderzoek. Ze adviseren over een leerlinggerichte of groepsgerichte aanpak en participeren in multi-disciplinair overleg.
- ✓

*In bijlage I is schematisch het cyclisch en systematisch doorlopen van de verschillende onderdelen in een periode van vier schooljaren weergegeven.*

## Doelen / beleidsvoornemens 2018-2022

Om de hoge kwaliteit voor onderwijs en opvang te realiseren die wij voor ogen hebben, zijn voor de komende vier jaren doelen beschreven, incl. het ingerichte proces, om deze doelen te halen.

- De doelen uit de Strategische Agenda van de PO-raad zijn met een \* aangeduid.
- Bij iedere doelstelling staat beschreven wiens verantwoordelijkheid het is, wie aan zet is:

*RVT = Raad van Toezicht; CVB = College van Bestuur; DIR = Directeur; IB = Intern Begeleider; LK = Leerkracht; PM = Pedagogisch Medewerker; OO = Afdeling Onderwijs Ondersteuning; OW = Afdeling Onderwijs; AT= Auditteam; HRM = Afdeling HRM; HV = Huisvesting; FIN = financiën; KO = Stichting Kinderopvang*

- Bij de evaluatie is de tekst **GROEN** als het doel behaald is, **GEE**L als het doel deels behaald is, **ROOD** als het doel nog niet behaald is.

## Organisatie (input)

Visie en beleid			
Doelstelling	Toelichting	Wie	Evaluatie (stand van zaken maart 2019)
De visie van CKC Drenthe 'jij wordt gezien' is stichtingsbreed geïmplementeerd.	Iedere school brengt kinderen zo ver mogelijk in hun ontwikkeling (cognitief, sociaal-emotioneel en creatief). In de diverse documenten staat beschreven op welke wijze en binnen welke grenzen zij dit doen. Verder blijkt de visie uit de activiteiten in de school / het kindcentrum en uit de houding van de professionals.	CVB DIR IB LK OW OO HRM	De organisatievisie is in het voorbereidend jaar op de fusie geschreven en de directie en de staf heeft ermee ingestemd. In januari 2018 is de visie nogmaals besproken in het directieoverleg en in het IB-overleg. Recent is de visie opnieuw op het directieoverleg besproken. De directeuren evalueren nu hun schoolplan met hun team en schrijven het nieuwe schoolplan voor 2019 – 2023. De organisatievisie geeft ruimte voor een visie op kindcentrumniveau.
Alle aangemelde leerlingen hebben een passende onderwijsplek.	Indien mogelijk op 1 van onze scholen, anders zoeken we samen met de ouders naar een plek op een andere (SBO/SO-) school binnen of buiten het samenwerkingsverband.	DIR IB OO	Er is 1 thuiszitter, vanuit de eindgroep van het SBO. School en ouders zijn het eens over het vervolgonderwijs en daar zet De Boei op in. Leerplichtambtenaar en jeugdzorg hebben hulp in het gezin opgepakt. Vanuit de samenwerkingsverbanden wordt dit 4x per jaar geëvalueerd.

<b>Visie en beleid</b>			
<b>Doelstelling</b>	<b>Toelichting</b>	<b>Wie</b>	<b>Evaluatie (stand van zaken maart 2019)</b>
Alle scholen ontwikkelen zich tot een IKC waarin een doorgaande lijn wordt gerealiseerd voor kinderen van 0 tot 13 jaar, met onderscheid in visie en aanbod voor HJK.	HJK = Het Jonge Kind De doelstelling kan gerealiseerd worden door onderwijs en opvang in eigen beheer vorm te geven (1 team, 1 leidinggevende), of in samenwerking met externe partijen.	DIR KO OW	Van de 30 scholen zijn 18 nu een kindcentrum. De doorgaande lijn is nog niet overal beschreven. Bij 12 scholen hebben we de kinderopvang in eigen beheer, bij 3 scholen hebben de de opvang samen met het openbaar onderwijs, maar onder vergunning CKC Drenthe, bij. 3 scholen samen met openbaar onderwijs onder hun vergunning. Na de zomer zullen er 3 scholen starten met opvang in eigen beheer.
Alle scholen bevorderen de gelijke kansen van alle kinderen *	Alle kinderen hebben toegang tot een passende, gezonde én veilige speel- en leeromgeving.	DIR KO OW	Dit gebeurt vanuit onze visie.
Ouderbetrokkenheid is op alle scholen aantoonbaar geïmplementeerd.	Iedere school heeft beleid ouderbetrokkenheid beschreven dat uitgevoerd wordt.	DIR OW	Dit is nog niet op alle scholen beschreven.
Alle scholen presteren goed.	Alle scholen streven naar het basisarrangement van de inspectie en laten zien dat zij de doelen uit hun jaarplan behalen (MARAP). In de MARAP staat ook beschreven waarin ze toonaangevend in onderwijs (en opvang) zijn.	DIR	Op dit moment hebben alle 30 scholen een basisarrangement van de inspectie, zijn de maraps op orde en hebben de scholen beschreven waar ze toonaangevend in willen zijn.
Alle scholen beschikken over een eigen 'schoolprofiel' (merk), waarin beschreven staat waar de school toonaangevend is.	De school benadrukt regelmatig het eigen schoolprofiel door activiteiten binnen de school en in samenwerking met de ouders, de wijk of de vestigingsplaats. De activiteiten worden benoemd op de website en in de nieuwsbrief.	DIR	Dit gebeurt op alle 30 kindcentra.
Binnen CKC Drenthe werken we met een integrale en cyclische kwaliteitszorgcyclus *.	Alle verbeter- en borgingsacties worden conform de PDCA-cyclus doorlopen. Alle betrokkenen zijn in de stappen actief meegenomen (draagvlak).	CVB	Dit is de werkwijze die we hanteren.
Binnen CKC Drenthe is een eigen definitie van kwaliteit geformuleerd *	In schooljaar 2018-2019 wordt deze nader gedefinieerd.	CVB DIR	De doelen staan dit in dit document beschreven.
Binnen CKC Drenthe worden om het jaar bij de scholen interne audits afgenomen. *	De interne audits geven aan of het onderwijs op een school aan de basiskwaliteit en de eigen gestelde ambities voldoet. Het auditteam geeft aan wat beter kan en beter moet.	AT	Dit is de werkwijze die we hanteren: om het jaar krijgt iedere school een audit
Alle scholen hebben een SOP, waarin de mogelijkheden en de grenzen van de ondersteuning zijn vastgelegd.	Het schoolondersteuningsprofiel wordt (indien nodig) jaarlijks geactualiseerd. Het SOP staat op de website van de school.	DIR IB	Alle scholen hebben een SOP dat jaarlijks geëvalueerd wordt en op de website geplaatst is.
De scholen profileren zich.	De profilering richt zich op onderwijskwaliteit en op de vraag van de omgeving (schoolprofiel).	DIR	Alle scholen hebben op een A4 hun ambitie beschreven hoe zij toonaangevend willen zijn



<b>Leiderschap / management</b>			
<b>Doelstelling</b>	<b>Toelichting</b>	<b>Wie</b>	<b>Evaluatie</b>
Alle schooldirecteuren zijn RDO geregistreerd bij het schoolleidersregister PO.	De lijsten uit COO7 worden gebruikt voor ontwikkeling en beoordeling	CVB DIR	Op 3 startende directeuren na, zijn alle directeuren vakbekwaam.
Alle schooldirecteuren zijn geschoold om leerkrachten te beoordelen op lesvaardigheden.	De lijsten uit COO7 worden gebruikt voor ontwikkeling en beoordeling. Indien nodig kan het auditteam scholing verzorgen.	CVB HRM AT	Er is in maart op de directietweedaagse een start gemaakt met de scholing. Na de zomer start de scholing in de praktijk.
Alle schooldirecteuren zijn geschoold om intern begeleiders te beoordelen.	De lijsten uit COO7 worden gebruikt voor ontwikkeling en beoordeling. Indien nodig kan het auditteam scholing verzorgen.	CVB HRM AT	Dit is nog niet voor alle directeuren het geval.
Alle schooldirecteuren zijn OSPO / RDO-opgeleid of hebben volgens een EVC-procedure hun competenties aangetoond.		CVB DIR B&B	Op 3 startende directeuren na (zijn wel basisbekwaam).
Alle schooldirecteuren kunnen zich bedienen van een coachende stijl van leidinggeven.	De visie op leiderschap is uitgebreid met transformationeel leiderschap. Het geheel is beschreven in de visie van de stichting "Jij wordt gezien"	DIR CVB HRM	Het hanteren van transformationeel leiderschap is bekend bij de directeuren maar moet nog wel beter worden geborgd in de organisatie.
Alle schooldirecteuren werken opbrengstgericht.		DIR	2x per jaar worden de trendanalyses gemaakt en besproken. Indien nodig wordt er actie ondernomen. Dit wordt beschreven in de MARAP.

<b>Personeel</b>			
<b>Doelstelling</b>	<b>Toelichting</b>	<b>Wie</b>	<b>Evaluatie</b>
Voor alle functies binnen de stichting is een functie- en competentieprofiel vastgelegd.		CVB HRM	Het opnieuw uitwerken van het functieboek is in ontwikkeling. Naar verwachting is dit eind 2019 klaar.
Met alle medewerkers wordt de gesprekkencyclus gevoerd.	Conform stichtingsbeleid m.i.v. 2018/2019 voor alle kindcentra met HRM-Instrument COO7	CVB DIR	Dit gebeurt en loopt het gehele schooljaar door.
Iedere medewerker beschikt over een actueel bekwaamheidsdossier.	Conform stichtingsbeleid m.i.v. 2018/2019 voor alle kindcentra met HRM-Instrument COO7	CVB DIR	Het is beschikbaar voor alle medewerkers. Er is nog niet geëvalueerd of iedere medewerker het bekwaamheidsdossier ook vult.
Schooldirecteuren worden eens in de drie jaar m.b.v. van de lijsten uit COO7 beoordeeld op de NSA-competenties.	De kijkwijzer is gebaseerd op de vijf competenties voor leidinggevendens zoals beschreven door het Schoolleidersregister PO. We gebruiken de lijsten uit COO7.	CVB	Dit zal gebeuren, maar is sinds het ontstaan van CKC Drenthe nog niet gedaan.

<b>Personeel</b>			
<b>Doelstelling</b>	<b>Toelichting</b>	<b>Wie</b>	<b>Evaluatie</b>
Leerkrachten worden 1 x per jaar m.b.v. de Kijkwijzer didactische en pedagogische competenties door de directeur geobserveerd. De uitkomsten gebruiken zij voor hun verdere ontwikkeling.	De kijkwijzer is gebaseerd op de lijst die de inspectie hanteert tijdens lesbezoeken. We gebruiken m.i.v. 2018/2019 voor alle kindcentra de lijsten uit COO7 (minimaal jaarlijks de pedagogisch en didactische competenties, overige competenties afhankelijk van het POP van de leerkrachten). Leerkrachten werken continu aan de kwaliteit van hun lesgeven.	DIR	Directeuren zijn hiermee bezig. Het is nog niet afgerond voor dit schooljaar.
Elke intern begeleider wordt 1 x per 2 jaar getoetst met de lijst uit COO7 en gebruikt de uitkomsten voor ontwikkeling.	De kijkwijzer is gebaseerd op het beroepsprofiel van de LVIB. We gebruiken m.i.v. 2018/2019 voor alle kindcentra de lijsten uit COO7.	DIR	Directeuren zijn hiermee bezig. Het is nog niet afgerond voor dit schooljaar.
Het stichtingsbeleid rond de planmatige begeleiding van leerkrachten conform de nieuwe cao is geïmplementeerd.	Van start- naar basisbekwaam en van basis- naar vakbekwaam (SBV) , incl. beoordelingen (COO7). Implementatie m.i.v. 2018/2019 op alle kindcentra.	DIR HRM AT	Dit loopt. De beoordelingen worden afgerond voor de zomervakantie.
De stichting treft voorzieningen, zodat de medewerkers ondersteund worden planmatig aan hun ontwikkeling te werken.	CKC-academie, CKC Cafés, Kringen, e-learningcursussen voor leerkrachten, intern begeleiders en schoolleiders (COO7), een digitaal bekwaamheidsdossier incl. POP.	CVB HRM OW	Dit is geïmplementeerd en wordt georganiseerd.
Er is stichtingsbreed beleid rond duurzame inzetbaarheid ontwikkeld en geïmplementeerd.	Er wordt gebruik gemaakt van de mogelijkheid om in COO7 de inzet voor de uren duurzame inzetbaarheid bij te houden. Het beleid wordt bijgehouden en geactualiseerd conform de CAO.	DIR CVB HRM	Het beleid betreft nu wat er in de CAO aangegeven wordt en er worden CKC-café's en Academies in dit kader aangeboden. In schooljaar 2019-2020 zal het verder uitgewerkt en verbreed worden.
Alle medewerkers van de stichting hebben online toegang tot het geformuleerde personeelsbeleid en actuele (beleids)documenten.	In 2018/2019 wordt de ICT-omgeving hierop aangepast en ingericht.	ICT HRM OW	Een aantal kindcentra zijn al overgestapt naar Office365, het kantoor ook. Het komend half jaar volgen de andere kindcentra, zodat de online toegang geregeld is. In de bibliotheek zullen alle beleidsdocumenten geplaatst worden.
Het ziekteverzuim binnen de stichting bedraagt maximaal 5%.	< 5% is goed, >5% is onvoldoende M.i.v. 2018 wordt het verzuimbeleid aangepast en binnen de hele stichting uitgevoerd. Het wordt daarnaast periodiek geagendeerd op het directieoverleg om inzicht te krijgen.	DIR HRM	Het streefcijfer van 5% is nog niet gehaald. Ziekteverzuim kost CKC Drenthe veel geld. Acties: We laten het Vervangingsfonds een onderzoek doen naar onze verzuimcijfers, de achtergronden, het beleid etc. om goed de kunnen analyseren waar verbeterpunten liggen (Plan V). Dit wordt in mei/juni 2019 gestart. Daarnaast laten we een onderzoek doen naar de WGA instroom: op welke manier kunnen we de hoge kosten (premie en uitkeringslasten) verminderen. Dit wordt voorjaar 2019 uitgevoerd. Schooljaar 2019-2020 worden directeuren hier expliciet in ondersteund.

<b>Personeel</b>			
<b>Doelstelling</b>	<b>Toelichting</b>	<b>Wie</b>	<b>Evaluatie</b>
Er is van iedere locatie een risico-inventarisatie met plan van aanpak beschikbaar.	De risicoinventarisatie wordt 1 x per 4 jaar afgenomen.	HRM/HV DIR	Dit loopt. Door vertrek van 2 medewerkers wordt bekeken of we de RI&E zelf blijven uitvoeren, of dat dit uitbesteed wordt. Tevens wordt de kwaliteit van de onderzoeken vergeleken. (beslissing volgt in juli 2019).

<b>Cultuur en klimaat</b>			
<b>Doelstelling</b>	<b>Toelichting</b>	<b>Wie</b>	<b>Evaluatie</b>
Schooldirecteuren leggen 2x per jaar verantwoording af via gestandaardiseerde managementrapportages.	Twee keer per jaar wordt een MARAP-gesprek gehouden met de directeuren. De directeur levert de gevraagde informatie van tevoren aan en licht het toe tijdens de gesprekken.	CVB DIR OW	Dit gebeurt.
De stichting heeft een professionaliseringsagenda en deze wordt uitgevoerd *.	Scholen bepalen hun eigen scholingsplan, gericht op het behalen van hun schooldoelen en verdere ontwikkeling van het personeel. Het werken met Professionele Leergemeenschappen wordt daarnaast ingevoerd, gericht op het leren van elkaar.	DIR	Dit gebeurt. Het werken met PLG's , leren van elkaar en inzet van talenten van eigen personeel kan nog verder doorgevoerd worden.
Op stichtingsniveau zijn gedrag- en omgangsregels vastgelegd en geïmplementeerd.	In 2018/2019 wordt dit voor alle scholen/kindcentra op elkaar afgestemd	HRM OO DIR	In januari is een deel van deze omgangsregels herschreven en besproken middels Protocol kindermishandeling en grensoverschrijdend gedrag voor onderwijs en opvang. Daarnaast zijn er gedragsprotocollen voor onderwijs en opvang.
Alle scholen werken planmatig aan sociale veiligheid.	Elke school beschikt over een actueel en geborgd veiligheidsplan waarin ook de sociale veiligheid een plaats inneemt. Zij analyseren jaarlijks de resultaten van het instrument dat zij gebruiken en plannen acties op groeps- en leerlingniveau.	DIR IB/LK	Dit gebeurt. In maart/april worden alle veiligheidsplannen opgevraagd.
Op stichtingsniveau wordt uitdagend werk, goede arbeidsvoorwaarden en een interessant carrièreperspectief geboden *.	Talenten van individuele medewerkers worden ingezet. N.a.v. de data uit de tevredenheidsonderzoeken (ene jaar) en onderzoek psychosociale arbeidsbelasting (andere jaar) wordt waar nodig actie ondernomen. Medewerkers worden carrièreperspectieven geboden volgens de CAO, mits deze aantoonbaar het functiebouwwerk van de school versterken.	DIR HRM	Dit gebeurt. Inzet van talenten van eigen personeel kan nog verder doorgevoerd worden in de CKC Cafés.
Professionals hebben binnen de stichting hun eigen verantwoordelijkheid en worden hier ook op gewezen *.	Dit komt tot uiting in de uitvoering van de eigen functie, de verdeling van taken binnen de school en het werken in PLG's. In de gesprekkencyclus wordt het besproken.	-	Dit gebeurt.

<b>Cultuur en klimaat</b>			
<b>Doelstelling</b>	<b>Toelichting</b>	<b>Wie</b>	<b>Evaluatie</b>
Teams krijgen de ruimte om het werk zo in te richten als het bij de kinderen past*.	Dit volgt uit de visie van CKC Drenthe op eigenaarschap en ondernemerschap van de scholen/kindcentra.	DIR LK/PM	De kindcentra hebben het eigenaarschap.
Werknemers voelen zich erkend en gesteund door passende arbeidsvoorwaarden waar ze zelf over meepraten*.	Schoolteams bepalen waar hun werkdrukgeden aan besteed worden en bepalen welke administratie zij nodig achten voor het goed onderwijs verzorgen binnen de wettelijke kaders.	LK DIR	Jaarlijks hebben de teamleden inspraak over hun inzet en taken (overlegmodel) en wordt gezamenlijk bepaald waar de werkdrukkiddelen aan besteed worden.

<b>Middelen en voorzieningen</b>			
<b>Doelstelling</b>	<b>Toelichting</b>	<b>Wie</b>	<b>Evaluatie</b>
De gebouwen worden structureel onderhouden.	Dit gebeurt op grond van een meerjaren-onderhoudsrapportage en een tweejaarlijkse schouw.	HV	Dit gebeurt planmatig.
De stichting heeft een implementatie- en investeringsplan voor onderwijs en ICT op schoolniveau.	Dit plan is gebaseerd op de visie op onderwijs.	CVB OW	Dit plan is in 2018 goedgekeurd door het CvB en de directeuren en wordt nu uitgevoerd.
Alle leerlingen kunnen gebruik maken van digitaal leer materiaal tijdens de les.	Scholen worden aangemoedigd om in deze planperiode te experimenteren/ starten met vormen van 'personalized learning' en groepsdoorbrekend werken, passend bij de ondersteuningsvraag van leerlingen.	DIR OW	Scholen maken een bewuste keuze om wel of niet gepersonaliseerd en/of groepsdoorbrekend te werken. Twee scholen werken met een andere organisatievorm. Andere scholen zijn met een verkenning of proeftuin bezig. In het schoolplan geven scholen aan welke visie ze hierop hebben en of ze hierin een traject gaan doorlopen Het begrip Gepersonaliseerd Leren wordt nog te vaak gekoppeld aan methoden en ICT systemen. Dat is een middel en geen doel. GL kan ook in een bestaande setting uitgevoerd worden. Het gaat om de keuze die leerlingen hebben om de leerstof eigen te maken: in welke volgorde, met wie, waar ga ik zitten, hoe wil ik mijn resultaat toetsen, hoe ga ik het doen, wanneer, etc.
Er is een intranetvoorziening beschikbaar met als doel om informatie te delen.		DIR OW	Er is een sharepointomgeving en er wordt met microsoft Teams gewerkt. Daarnaast is een bibliotheekmodule in de maak waarin alle beleidsdocumenten voor alle medewerkers toegankelijk zijn.
Alle scholen werken planmatig conform een schoolspecifiek ICT-beleid.	Dit is geïntegreerd in de MARAP.	CVB OW DIR	Dit gebeurt.

## Middelen en voorzieningen

Doelstelling	Toelichting	Wie	Evaluatie
Financien: 1 x per jaar wordt een risicoanalyse uitgevoerd en 2x per jaar wordt een managementrapportage opgeleverd, in april en september. Daarnaast volgt de jaarrekening.	De controller voorziet het CvB van informatie over de begroting en de uitputting ervan, voorzien van een analyse. De directeuren/overige budgethouders kunnen hun financiële overzicht bekijken in Preadyz Portal en ontvangen 2x per jaar feedback, of vaker indien nodig.	CVB FIN	Dit gebeurt. De planning is een aandachtspunt.

## Processen (throughput)

### Management primaire processen

Doelstelling	Toelichting	Wie	Evaluatie
Alle scholen werken planmatig toe naar het inspectieoordeel 'goed' op in ieder geval de indicatoren Zicht op ontwikkeling, Didactisch handelen, Veiligheid en Leerresultaten.	We volgen het nieuwe inspectiekader, wat start met een bezoek aan het schoolbestuur (1x per 4 jaar). We streven naar een basisarrangement per school (= ieder jaar voldoende eind-opbrengsten). Om zicht te krijgen op het oordeel van de vier indicatoren en planmatig te werken aan kwaliteitsverbetering, bezoekt de interne auditcommissie 1 x per 2 jaar de scholen.	DIR IB AT CVB	Deze doelstelling is nog niet voor alle kindcentra behaald. Uit de audits is gebleken dat er op sommige scholen nog onvoldoende beoordelingen op deze indicatoren behaald worden. De scholen in kwestie hebben hun verbeteracties beschreven in hun marap en werken hier nu aan.
Alle scholen hebben beleid t.a.v. cognitief talent en bieden een uitdagend aanbod *.	In schooljaar 2018/2019 wordt dit nader op elkaar afgestemd	DIR IB OO	De haalbaarheid van de uitvoering van de notitie is in februari teruggekoppeld naar het DO. De voorbereidingen worden nu getroffen om in het schooljaar 2019-2020 uitvoering te geven aan de uitgangspunten beschreven in de beleidsnotitie.
Ieder leerkracht scoort op de indicatoren zicht op ontwikkeling en didactisch handelen een voldoende.	Alle leerkrachten worden beoordeeld met de lijst uit COO7. Tevens is het een officiële beoordeling voor leerkrachten die van trede 7 naar trede 8 gaan (CAO). Hiervoor wordt een vaardighedenlijst (SBV uit COO7) afgenomen. Onvoldoende beoordeling heeft consequenties (beleid). In schooljaar 2018/2019 wordt dit stichtingsbreed geïmplementeerd.	DIR LK AT	Dit loopt nog en is nog niet voor iedere leerkracht bekend. De directeuren zijn nog bezig met de klassenobservaties en functioneringsgesprekken. Niet iedere leerkracht scoort voldoende. Hier worden verbetertrajecten op gezet.
Scholen en bestuur hebben cyclisch overleg over het voldoen aan de eigen gestelde normen. *	In de MARAP-gesprekken komt dit aan de orde.	DIR CVB OW	Dit gebeurt.

## Management primaire processen

Doelstelling	Toelichting	Wie	Evaluatie
Scholen bevorderen onderzoekend leren, bij kinderen en teamleden *, onder andere door een aanbod op het gebied van 'W&T'.	Door het stimuleren van een onderzoekende houding bij leerkrachten vindt uitwisseling van kennis binnen en buiten de school plaats. W&T = Wetenschap & Technologie	DIR LK	Dit gebeurt. Ieder kindcentrum geeft hier op eigen wijze vorm aan.
Alle scholen hebben cultuureducatie in het aanbod opgenomen en tonen dit aan.	Beschrijving in de MARAP en het schoolplan.	DIR LK	Dit gebeurt.

## Management secundaire processen

Doelstelling	Toelichting	Wie	Evaluatie
Het bestuur heeft de schooldocumenten van de kwaliteitszorg georganiseerd middels een format (schoolplan, schoolgids, MARAP en SOP).	We gebruiken m.i.v. 2018-2019 allemaal de aangeleverde formats.	DIR OW	Dit gebeurt.
Het bestuur zorgt dat iedereen intern betrokken is bij de organisatie, incl. het intern toezicht en de medezeggenschap *.	We hebben onze overlegstructuur (Directieoverleg, Voorzittersoverleg, RvT, GMR, IB-overleg en SWO) hierop ingericht.	CVB	Dit gebeurt.
Het bestuur gebruikt de kritische feedback uit bestuurlijke visitaties, zodat de eigen organisatie zich steeds verder kan professionaliseren *.	In schooljaar 2018/2019 worden bestuurlijke visitaties voorbereid.	CVB	We zijn nog bezig om alle scholen te auditen en hebben besloten de bestuurlijke audit in 2019/2020 vorm te gaan geven.
Het bestuur heeft oog voor de lokale situatie en gaat het gesprek aan met de omgeving*.	Overleg met de zes gemeenten (LEA en op thema) en ketenpartners (gericht op samenwerking)	CVB DIR OW	Dit gebeurt. We nemen daarnaast het initiatief om met zorgpartners om tafel te gaan om onderwijs en zorg beter op elkaar af te stemmen.
Indien nodig werkt het bestuur samen met andere besturen inzake het op peil houden of verbeteren van de onderwijskwaliteit *.	In schooljaar 2018/2019 worden bestuurlijke visitaties voorbereid.	CVB	De voorbereiding van een bestuurlijke audit is een jaar uitgesteld. Er wordt wel kennis gedeeld in de bestaande netwerken.
Het bestuur geeft zelf het goede voorbeeld, verantwoordt zich proactief en spreekt besturen aan wanneer dit nodig is *	Dit komt tot uiting in de bestuurlijke netwerken en samenwerkingsverbanden passend onderwijs.	CVB	Dit gebeurt.

## Management secundaire processen

Doelstelling	Toelichting	Wie	Evaluatie
Alle scholen hebben de indicatoren voor basisondersteuning op orde.	De contactpersonen vanuit het ondersteuningsteam zien hoe het gaat i.s.m. de IB-ers op de scholen. Per samenwerkingsverband zijn kleine verschillen.  NB. Vanuit de audits die periodiek op de scholen gehouden worden, aangevuld met inspectiebezoeken hebben we zicht op de indicatoren Zicht op Ontwikkeling. Dit zijn andere indicatoren dan de afspraken rondom de basisondersteuning.	DIR IB OW	Ja, deze zijn op orde. Dit schooljaar geven we een impuls aan "cognitief getalenteerd" inclusief ontwikkelingen m.b.t subsidie hoogbegaafdheid, de impuls m.b.t. de preventie en compenserende middelen door inzet programma's Lexima, de inzet op "het jonge kind". Verder loopt de pilot rondom de samenwerking tussen onderwijs en zorg met 6 scholen en gemeenten.  NB. Vanuit de audits zien we op sommige scholen verbeterpunten bij de indicatoren Zicht op Ontwikkeling. Hierop ondernemen de directeuren actie en beschrijven dit in de MARAP.
Alle scholen werken samen met het Ondersteuningsteam en werken vanuit de afspraken over de ondersteuning.	Vanaf september 2018 wordt gewerkt met de nieuwe structuur voor Onderwijsondersteuning.	DIR OO IB	Alle scholen werken met een contactpersoon en multidisciplinaire CLB-gesprekken. Er wordt in samenhang met Kinderopvang gewerkt aan een doorgaande lijn van 0-12 voor ondersteuning.
Scholen zorgen samen met de partners voor een naadloze aansluiting tussen school, vrije tijd en zo nodig hulpverlening *	Scholen kennen de sociale kaart en werken actief samen met de partners uit het sociale domein.	IB DIR OO OW KO	Kennen van sociale kaart en werken actief samen met: Ja. Per gemeente is het nogal verschillend hoe nauw de samenwerking is. Werd ook in de pilot samenwerking onderwijs-zorg duidelijk. Daarnaast hebben o.a. onze gesprekken met Yorneo opgeleverd dat ze met een contactpersoon per wijk werken, dat Accare streeft naar een behandelaar per school.  We zijn in gesprek met gemeenten m.b.t. aanbesteding en preventie en de kaders die wat ons betreft daarbij horen. Uit de pilot zijn de succesfactoren: elkaar kennen en respecteren, nabijheid en vertrouwen daarvoor te halen. Ouders hebben wel vrijheid van keuze hebben m.b.t de partners in de jeugdhulpverlening, hetgeen samenwerking soms lastig maakt.  Samenwerking met de opvang verschilt wel per school, maar is over het algemeen goed.
Scholen werken samen in PLG's en delen hun kennis met elkaar.	Scholen implementeren het werken in PLG's. In het directieoverleg gaan de directeuren uiteen in CLG's (Clusterleergemeenschappen) om kennis te delen. De scholing van S/B/V-bekwaam wordt ook vormgegeven in het leren van elkaar in PLG's. Verder vindt leren en samenwerken plaats door de organisatie van de diverse bovenschoolse IB-overleggen, kringen en CKC-café's.	DIR LK IB	Dit loopt. De directeuren werken samen en leren van elkaar in CLG's, de IB-ers leren van elkaar in de IB-bijeenkomsten en de scholing start-basis en vakbekwaam is ook met PLG's vorm gegeven. Daarnaast is er een PLG voor rekenen en het jonge kind.

## Management secundaire processen

Doelstelling	Toelichting	Wie	Evaluatie
Alle scholen werken met een minimum aan administratieve last. De focus ligt op evaluatie/analyse en lesvoorbereiding.	Binnen de teams worden hier afspraken over gemaakt.	DIR LK IB	Dit gaat goed, maar blijft altijd een punt van aandacht.
Met voorschoolse organisaties en het voortgezet onderwijs zijn bindende afspraken gemaakt over de wijze waarop de overdracht van leerlingen plaatsvindt om de doorgaande ontwikkeling van leerlingen te bewaken en te versterken.	Scholen ontwikkelen zich naar kindcentra waarin een doorgaande lijn van 0 tot 13 jaar wordt gerealiseerd. Onderwijs en opvang in eigen beheer (1 team, 1 leidinggevende), of in een bestaande samenwerking met andere opvangorganisaties.  De scholen communiceren actief en transparant over de aanloop naar school, de periode gedurende de basisschool en de overstap naar het voortgezet onderwijs*.	DIR LK KO OW	Dit gaat goed. De directeur is leidinggevende van de opvang en het onderwijs op zijn/haar school en scheidt de voorwaarden voor de doorgaande lijn. Daar waar de kinderopvang niet in eigen beheer is, zijn over het algemeen goede afspraken en loopt de communicatie ook goed. Met het VO idem.
Het bestuurlijke interne toezicht wordt jaarlijks geëvalueerd.		RvT	Dit gebeurt en staat dit schooljaar gepland voor de zomer.
De RvT vergadert jaarlijks volgens rooster op de verschillende scholen.	Op deze manier maakt de RvT kennis met de scholen. Daarnaast is er een jaarlijkse bijeenkomst met alle directeuren.	RVT	Dit gebeurt.
De Raad van Toezicht bezoekt tweemaal per jaar de GMR-vergadering.		RVT GMR	Dit gebeurt. Het is een gezamenlijk overleg geworden van GMR, RvT en CvB.



## Resultaten (output)

Waardering medewerkers			
Doelstelling	Toelichting	Wie	Evaluatie
Minimaal 1 x per 2 jaar wordt een tevredenheidsonderzoek uitgevoerd onder alle medewerkers. De gemiddelde score is boven gemiddeld.	In 2018/19 beslissen we met welk instrument we dit laten onderzoeken en plannen het onderzoek omstreeks april 2019.	CVB DIR OW	In maart/april 2019 wordt het tevredenheidsonderzoek van Vensters PO uitgevoerd. De output wordt meegenomen in het schoolplan.
Minimaal 1 x per 2 jaar wordt een onderzoek naar de psychosociale arbeidsbelasting uitgevoerd onder alle medewerkers. De gemiddelde score is boven gemiddeld.	Dit onderzoek wordt in 2020 weer uitgevoerd.	HRM DIR CVB	Dit schooljaar worden de tevredenheidsonderzoeken gehouden.

Waardering klanten			
Doelstelling	Toelichting	Wie	Evaluatie
Minimaal 1 x per 2 jaar wordt een tevredenheidsonderzoek uitgevoerd onder alle ouders. De gemiddelde score is boven gemiddeld.	In 2018/19 beslissen we met welk instrument we dit laten onderzoeken en plannen het onderzoek omstreeks april 2019.	DIR OW	In maart/april 2019 wordt het tevredenheidsonderzoek van Vensters PO uitgevoerd. De output wordt meegenomen in het schoolplan.
Minimaal 1 x per 2 jaar wordt een tevredenheidsonderzoek uitgevoerd onder leerlingen in de groepen 6 t/m 8. De gemiddelde score is boven gemiddeld.	In 2018/19 beslissen we met welk instrument we dit laten onderzoeken en plannen het onderzoek omstreeks april 2019.	DIR IB LK OW	In maart/april 2019 wordt het tevredenheidsonderzoek van Vensters PO uitgevoerd. De output wordt meegenomen in het schoolplan.

Waardering maatschappij			
Doelstelling	Toelichting	Wie	Evaluatie
Het bestuur beschikt over een 'basisarrangement' van de inspectie.	In het voorjaar 2019 bezoekt de inspectie CKC Drenthe.	CVB DIR OW	Het bezoek staat gepland op 20 mei.

Resultaten en opbrengsten			
Doelstelling	Toelichting	Wie	Evaluatie
Jaarlijks worden de gegevens van de scholen in Vensters PO gecontroleerd en geactualiseerd.		DIR OW	De tevredenheidsonderzoeken worden voor de zomer gepubliceerd.
Scholen maken twee keer per jaar een trendanalyse. De scholen analyseren en bespreken daarnaast de leerwinst per kind (leerling-groepsbespreking).	Deze worden, als onderdeel van de MARP, besproken in de gesprekkencyclus met de directeuren.	IB DIR	Dit gebeurt.
Alle door de inspectie te beoordelen eindopbrengsten zijn minimaal voldoende.	Het scoreverloop wordt trendmatig geanalyseerd. Jaarlijks worden de resultaten van alle scholen in een overzicht gezet, inclusief de resultaten van de afgelopen 2 jaren.	DIR OW	We hebben op dit moment 4 scholen die 2 jaren onvoldoende op de eindtoets hebben gescoord. De redenen zijn geanalyseerd en er is actie op gezet. De stafmedewerker onderwijs begeleidt de directeuren.
Instream, doorstroom en uitstroomgegevens worden jaarlijks gemonitord.		DIR OW	Dit gebeurt.

**Schematische weergave kwaliteitscyclus CKC Drenthe**

	Schooljaar 4 (NU)	Schooljaar 1	Schooljaar 2	Schooljaar 3	Schooljaar 4	Schooljaar 1						
CVB	STRATEGISCH BELEID 2018-2020		STRATEGISCH BELEID 2020 - 2024									
	Geplande en ongeplande schoolbezoeken	Geplande en ongeplande schoolbezoeken	Geplande en ongeplande schoolbezoeken	Geplande en ongeplande schoolbezoeken	Geplande en ongeplande schoolbezoeken	Geplande en ongeplande schoolbezoeken						
	Functioneringsgesprek directies en stafmedewerkers (COO7)	FG directies en stafmedewerkers (COO7)	Beoordelingsgesprekken directies en stafmedewerkers	FG directies en stafmedewerkers (COO7)	FG directies en stafmedewerkers (COO7)	BG directies en stafmedewerkers (COO7)						
	SCHOOLPLAN / KOERSPLAN 2015-2019	SCHOOLPLAN / KOERSPLAN 2019 - 2023- inclusief stichtingsdoelen en voornemens				SCHOOLPLAN / KOERSPLAN 2023 - 2027						
Directies	SCHOOLPLAN / KOERSPLAN 2015-2019		SCHOOLPLAN / KOERSPLAN 2019 - 2023- inclusief stichtingsdoelen en voornemens						SCHOOLPLAN / KOERSPLAN 2023 - 2027			
	MARAP Q7 + trendanalyse	MARAP Q8 + Trendanalyse	MARAP Q1 + trendanalyse	MARAP Q2 + trendanalyse	MARAP Q3+ trendanalyse	MARAP Q4 + trendanalyse	MARAP Q5 + trendanalyse	MARAP Q6 + trendanalyse	MARAP Q7 + trendanalyse	MARAP Q8 + trendanalyse	MARAP Q1 + trendanalyse	MARAP Q2 + trendanalyse
	Interne audit 1-15 scholen		Interne audit 16-30 scholen		Interne audit 1-15 scholen		Interne audit 16-30 scholen		Interne audit 1-15 scholen		Interne audit 16-30 scholen	
	Lesobservaties min. 1 x p jr Kijkwijzer COO7		Lesobservaties min. 1 x p jr Kijkwijzer COO7		Lesobservaties min 1 x p jr Kijkwijzer COO7		Lesobservaties min 1 x p jr Kijkwijzer COO7		Lesobservaties min. 1 x p jr Kijkwijzer COO7		Lesobservaties min. 1 x p jr Kijkwijzer COO7	
	Functioneringsgesprek teamleden		FG teamleden		Beoordelingsgesprek teamleden		FG teamleden		FG teamleden		BG teamleden	
	Ouder tevredenheidspelling				Ouder tevredenheidspelling				Ouder tevredenheidspelling			
	Leerling tevredenheidspelling				Leerling tevredenheidspelling				Leerling tevredenheidspelling			
	Leerkracht tevredenheidspelling		Psycho sociale arbeids-belastingsonderzoek		Leerkracht tevredenheidspelling		Psycho sociale arbeids-belastingsonderzoek		Leerkracht tevredenheidspelling		Psycho sociale arbeids-belastingsonderzoek	
	RI&E 1/4 <sup>e</sup> scholen		RI&E 1/4 <sup>e</sup> scholen		RI&E 1/4 <sup>e</sup> scholen		RI&E 1/4 <sup>e</sup> scholen		RI&E 1/4 <sup>e</sup> scholen		RI&E 1/4 <sup>e</sup> scholen	
Leerkracht/IB	Toetsen LVS / methode	Toetsen LVS / methode	Toetsen LVS / methode	Toetsen LVS / methode	Toetsen LVS / methode	Toetsen LVS / methode	Toetsen LVS / methode	Toetsen LVS / methode	Toetsen LVS / methode	Toetsen LVS / methode	Toetsen LVS / methode	
	Analyse data	Analyse data	Analyse data	Analyse data	Analyse data	Analyse data	Analyse data	Analyse data	Analyse data	Analyse data	Analyse data	
	Groeps- en leerlingbespreking		Groeps- en leerlingbespreking		Groeps- en leerlingbespreking		Groeps- en leerlingbespreking		Groeps- en leerlingbespreking		Groeps- en leerlingbespreking	
	Volgen SEO 2 x pj		Volgen SEO 2 x pj		Volgen SEO 2 x pj		Volgen SEO 2 x pj		Volgen SEO 2 x pj		Volgen SEO 2 x pj	
	Rapportage ouders 3x pj				Rapportage ouders 3x pj		Rapportage ouders 3x pj		Rapportage ouders 3x pj		Rapportage ouders 3x pj	
	Veiligheidsmonitor 5 t/m 8		Veiligheidsmonitor 5 t/m 8		Veiligheidsmonitor 5 t/m 8		Veiligheidsmonitor 5 t/m 8		Veiligheidsmonitor 5 t/m 8		Veiligheidsmonitor 5 t/m 8	