

A photograph of children playing with LEGO Technic toys on a carpeted floor. The image is partially obscured by a large orange semi-transparent shape on the left side, which contains the title text. The background shows a child in a patterned shirt and another child in a blue shirt, both focused on their construction.

Strategisch **beleidsplan**

2015 - 2019



INHOUD

Voorwoord

Inleiding: Wie is SKOV? Onze schoolorganisatie in hoofdlijnen

Schets van Stichting SKOV en haar scholen

Onze identiteit

Partners

Toezicht en bestuur

Wat zien en horen we in onze omgeving?

Wet- en regelgeving en onderwijsontwikkelingen

Trends

Waar willen we naartoe?

Onze missie: Waarom bestaan wij?

Onze visie: Waarheen gaan wij?

Wat vraagt het van ons?

Kernwaarden

Wat gaan we doen?

5	Kernthema's in beeld: S-K-O-V. Wat? Hoe?	15
	Samen sterker in een lerende organisatie	15
6	Kwaliteit met vakbekwame professionals	17
6	Ontwikkelingsgericht en zelfverantwoordelijk leren	19
6	Verbinding met de omgeving	22
6	Bedrijfsvoering	25
	Personeelsbeleid	25
7	Kwaliteitszorgbeleid	25
7	Financieel beleid	27
9	Huisvestingsbeleid	27
	Organisatiestructuur	28
11	Wanneer gaan we ermee aan de slag?	29
11	Samen sterker in een lerende organisatie	30
11	Kwaliteit met vakbekwame professionals	32
12	Ontwikkelingsgericht en zelfverantwoordelijk leren	34
12	Verbinding met de omgeving	36
13	Literatuur	39



VOORWOORD

SKOV presenteert met trots het strategisch beleidsplan voor de periode 2015-2019. Met trots, omdat binnen het streven naar synergie tussen de scholen onderling de koepelorganisatie SKOV langzaam zichtbaar wordt. Dit betekent dat de samenwerking tussen de scholen én het leren van en met elkaar steeds meer gestalte krijgt.

De gesprekken over de totstandkoming van dit beleidsplan kenmerkten zich door een hoge mate van betrokkenheid, inzet en passie voor onderwijs. We spraken met elkaar over het hart van ons onderwijs, over het leren van kinderen, over hoe we kunnen inspelen op actuele ontwikkelingen en over wat we van elkaar verwachten. Een interne stuurgroep - samengesteld uit schoolleiders en leerkrachten - in samenwerking met 'Onderwijsmens' zorgde ervoor dat medewerkers, leerlingen, ouders, de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad en het toezicht-houdend bestuur zich konden verbinden aan de uitgangspunten van het strategisch beleidsplan.

Vanuit een heroriëntatie op de missie van de SKOV-scholen zijn enkele centrale waarden geformuleerd die verder uitgewerkt zijn in beleids-thema's. Binnen elk thema zijn kritische succesindicatoren vastgesteld waardoor resultaatgericht management en kwaliteitsmonitoring mogelijk worden. Kortom, doen we de goede dingen goed?

We leggen de lat hoog. Wij vinden dat de kinderen die aan onze zorg worden toevertrouwd recht hebben op kwalitatief uitstekend onderwijs.

Wij willen hen zo goed mogelijk voorbereiden op hun toekomst.

En net zoals leerkrachten hoge verwachtingen mogen hebben van hun leerlingen, hebben wij dat ook van hen.

Een SKOV-leerkracht is competent, handelingsbekwaam en toont zich verantwoordelijk voor zijn eigen ontwikkeling.

Samen op weg

De komende jaren geeft dit plan de richting aan voor ons beleid en onze prioriteiten. Hoe die precies vorm krijgen, zal de toekomst uitwijzen. Dit plan is het vertrekpunt. Uiteindelijk gaat het om onze daden. En dan bedoelen we niet alléén de daden van de leerkrachten en de leerlingen, maar ook de daden van de ouders en de directe omgeving van de scholen. Tenslotte zijn we samen school!

Henny Cremers

Algemeen directeur

INLEIDING

Wie is SKOV? Onze schoolorganisatie in hoofdlijnen

Schets van Stichting SKOV en haar scholen

SKOV is een organisatie voor primair onderwijs en telt 5 basisscholen in het zuidelijk deel van de gemeente Boxmeer. De scholen variëren in omvang van 330 leerlingen tot 63 leerlingen. Per 1 oktober 2014 telde SKOV ruim 850 leerlingen.

De volgende 5 basisscholen maken deel uit van SKOV:

- St. Anna, Vortum-Mullem;
- St. Josef, Overloon;
- Laurentiushof, Vierlingsbeek;
- St. Jozef, Holthees;
- St. Antonius, Maashees.

Onze identiteit

Ondanks de groei naar groot, groter en grootst om ons heen wil SKOV het karakter van een kleine, kwalitatief sterke organisatie behouden. Een organisatie gericht op mensen met een menselijke maat. Een organisatie waar je gekend en erkend wordt om wat jij bent. Dit geldt zowel voor leerlingen en leerkrachten alsook voor ouders.

Naast de verantwoordelijkheid voor kwalitatief goed onderwijs is SKOV zich ook bewust van haar maatschappelijke taak. Een nieuwe rol en positie van de scholen ter versterking van de leefbaarheid in de dorpen. De scholen zijn dan ook sterk verbonden met het dorp en verankerd in hun directe omgeving.

Partners

'Zo klein als mogelijk, zo groot als moet'

Om de kwaliteit van onderwijs direct en indirect te kunnen beïnvloeden én omdat sommige zaken nu eenmaal beter in een groter verband georganiseerd kunnen worden, zoekt SKOV bewust de samenwerking met diverse instanties en overheidsinstellingen.

Zo participeert SKOV, samen met de overige besturen Land van Cuijk en de kop van Noord-Limburg, in het 'Regionaal Platform Land van Cuijk'. Het besturenoverleg voert overleg over gemeentelijke, regionale en landelijke onderwijskundige en personele onderwerpen. Ook zijn de besturen gezamenlijk verantwoordelijk voor de regionale invallerspoo en @lvc, de overkoepelende organisatie voor ICT-beheer en -ontwikkeling in de regio.

Om alle kinderen de juiste ondersteuning te kunnen bieden die ze nodig hebben, participeert SKOV in het Samenwerkingsverband (SWV) Stroomland, waarbij alle schoolbesturen in de regio Nijmegen zijn aangesloten. SWV Stroomland helpt scholen hun zorg aan leerlingen vorm te geven, in en om de school.

Toezicht en bestuur

SKOV werkt met een code voor goed bestuur met een scheiding tussen toezicht en bestuur. Het toezichthoudend bestuur bestaat uit zeven personen. Het dagelijks bestuur bestaat uit één persoon, die samen met de directeuren van de scholen de dagelijkse leiding van de organisatie realiseert.

Wat zien en horen we in onze omgeving?

Onderwijsorganisaties als SKOV staan midden in de samenleving en ervaren elke dag invloeden van landelijke en regionale ontwikkelingen. Om beleid te maken, is het zaak om goed te luisteren naar wat je in je omgeving hoort en goed te kijken naar wat je om je heen ziet. SKOV anticipeert op externe ontwikkelingen en trends. Onderstaande aspecten hebben invloed gehad op de inhoud van ons strategisch beleidsplan.

Wet- en regelgeving en onderwijsontwikkelingen

Wet- en regelgeving heeft invloed op ons onderwijs. SKOV speelt hier als gehele organisatie slagvaardig op in. Hieronder volgen de meest relevante wetten en regels die van invloed zijn (geweest) op ons strategisch beleid.

Passend onderwijs

Alle leerlingen moeten een plek krijgen op een school die past bij hun kwaliteiten en mogelijkheden. Dit is het uitgangspunt van passend onderwijs, vastgelegd in de Wet passend onderwijs, ingegaan per 1 augustus 2014. In het nieuwe stelsel hebben scholen de plicht een passende onderwijsplek te bieden aan alle leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben. Zij werken daarvoor samen in een samenwerkingsverband. Verdere professionalisering van leraren is nodig inzake voorkomende problematiek bij leerlingen. Ook wordt de rol van de intern begeleider (IB-er) en de directie een andere. We denken hierbij aan het voeren van opbrengstgerichte gesprekken, gedeelde verantwoordelijkheid voor de leerlingenzorg, sturen op na- en bijscholing van het team, mede gestalte geven aan de uitvoering van de onderwijsvisie en het bewaken van lijnen met betrekking tot de pedagogische en didactische aanpak binnen de school.

Onze scholen pakken deze opdracht op. Om goed op deze ontwikkelingen in te kunnen spelen, zijn betrokkenheid van ouders en samenwerking met vormen van (jeugd)hulpverlening en andere educatieve partners van groot belang.

Onderwijstoezicht

De belangrijkste uitgangspunten voor het toezicht van de Inspectie van het Onderwijs zijn gelegen in de Wet op het onderwijstoezicht (WOT, 2012) en in documenten waarin de overheid haar besturingsfilosofie heeft neergelegd, alsmede haar visie op toezicht. De uitgangspunten voor de werkwijze zijn:

- het toezicht kent een bestuursgerichte aanpak;
- het toezicht is risicogericht en op maat;
- het toezicht is er mede op gericht te voorkomen dat scholen zwak of zeer zwak worden en te voorkomen dat voormalig zeer zwakke scholen terugvallen in kwaliteit;
- het toezicht is mede gericht op (programmatisch) handhaven.

De inspectie spreekt het bestuur aan op de resultaten. Bij het niet voldoen aan de basiskwaliteit kan een school het predicaat (zeer) zwakke school krijgen. De meest vergaande sanctie van het ministerie bij ernstig of langdurig tekortschietende onderwijskwaliteit is dat de bekostiging van de school wordt stopgezet. Alle scholen van SKOV hebben anno 2015 het basisarrangement.

Om de kwaliteit te behouden en te verbeteren, vormen de leeropbrengsten een belangrijk signaal binnen SKOV. Dit wordt beredeneerd en systematisch gemonitord in het perspectief van een lerende en opbrengstgerichte organisatie.

De Inspectie van het Onderwijs (2015) werkt aan 10 nieuwe standaarden, in vier clusters, om de kwaliteit van onderwijs te monitoren:

- 1 Resultaten in kernvakken
- 2 Aanbod, zicht op ontwikkeling, didactisch handelen, ondersteuning
- 3 Schoolklimaat, veiligheid
- 4 Evaluatie en verbetering, kwaliteitscultuur, verantwoording en dialoog

Bestuursakkoord Primair Onderwijs

Het Bestuursakkoord Primair onderwijs 2015-2020 is een akkoord tussen het ministerie van OCW en de PO-raad van juni 2014. Vastgesteld wordt dat er vier thema's zijn die ertoe doen in de verdere ontwikkeling van het basisonderwijs: innovatie en ICT, kennis en onderzoek, de verbinding met de omgeving van de school en goed bestuur.

Het akkoord bevat de volgende vier actielijnen:

- 1 Talentontwikkeling door uitdagend onderwijs
- 2 Een brede aanpak voor duurzame onderwijsverbetering
- 3 Professionele scholen
- 4 Doorgaande ontwikkelijnen



Trends

Krimp

SKOV opereert in een regio die wordt gekenmerkt door krimp. Terugloop van leerlingen betekent voor SKOV niet automatisch terugloop in kwaliteit van onderwijs of sluiting van scholen. SKOV ziet de krimpscenario's waarmee zij te maken heeft als een kans om onderwijsinhoudelijke en organisatorische vernieuwing te realiseren. Dit vraagt om een sterke, flexibele organisatie en een nauwe samenwerking met de omgeving.

Informatietechnologie

In een maatschappij die vooral door de ontwikkeling van informatietechnologie en natuurwetenschappen steeds sneller aan verandering onderhevig is, moet het onderwijs voortdurend mee veranderen. Niemand weet naar welke beroepen er over 10 jaar vraag is. Wie kende vijf jaar geleden het beroep van app-ontwikkelaar, drone operator of crowdfunding specialist? Vernieuwing is geen incident meer, maar een continu proces. Hierop dient de schoolorganisatie te zijn ingesteld en dit vraagt om een team van intensief samenwerkende professionals.

Leren in de 21ste eeuw

De kennis die we hebben, verdubbelt jaarlijks en is door het internet eenvoudig toegankelijk voor iedereen. Het is dus van het grootste belang dat leerlingen leren om op een goede manier met die kennis om te gaan. De rol van de leerkracht verandert daarmee in die van de overbrenger van kennis naar die van de coach in het vinden, beoordelen en verwerken van kennis. We moeten leerlingen scholen in de vaardigheden die de 21ste eeuw van hen vraagt en die over 10 jaar weer een heel andere invulling kunnen hebben.

De maatschappij vraagt ook naar nieuwe onderwijsvormen, die we overal op experimentele basis zien opduiken. Door een andere wetenschappelijke kijk op leren, het besef dat willen leren tot diepgaander kennis leidt dan moeten leren, dat feitenkennis tegenwoordig snel veroudert, dat televisie en computerprogramma's zo flitsend zijn dat klassikale lessen nog maar zelden kunnen boeien, dat kinderen al heel vroeg moeten leren om keuzes te maken, vragen om een voortdurende kritische beoordeling of we nog het goede doen en of we wat we doen, goed doen.

Integrale kindcentra (IKC)

De samenwerking met en onderlinge afstemming tussen instanties van voor- en vroegschoolse opvang, peuterspeelzaalwerk, kinderopvang en zorginstellingen, zoals Jeugd en gezin, krijgt steeds meer gestalte. De leidt tot de ontwikkeling van IKC waarbinnen de doorgaande ontwikkeling van kinderen van 0-12 jaar wordt gerealiseerd en waarin vorenstaande vragen voortdurend zullen worden gesteld.



Waar willen we naartoe?

Onze missie: Waarom bestaan wij?

De scholen van SKOV staan voor de educatieve ontwikkeling van kinderen tot zelfverantwoordelijke lerende burgers die zichzelf (leren) kennen, erkend worden om wie ze zijn en hun eigen talenten blijvend kunnen ontwikkelen in een snel veranderende maatschappij.

*'In ons onderwijs ben je welkom,
mag je jezelf zijn én je talenten al lerend ontwikkelen'*

Onze visie: Waarheen gaan wij?

In 2019 is SKOV als stichting een lerende organisatie met scholen als leergemeenschappen die het vertrouwen hebben van kinderen, ouders en andere belanghebbenden in de regio. SKOV realiseert met vakbekwame professionals kwalitatief verantwoord ontwikkelingsgericht en boeiend onderwijs voor alle kinderen in de regio, samen met ouders, de dorpen en de betrokken educatieve partners in en om de scholen.

Om bovenstaande visie te kunnen realiseren, hebben we vier koersambities benoemd:

1 Actief samen lerend

Kwalitatief goed onderwijs, doorgaande leerlijnen en een prettig werken-leerklimaat zijn mede afhankelijk van de manier waarop leerkrachten samen werken en leren. SKOV wil werken aan een cultuur waarin samenwerking tussen leerkrachten van de verschillende scholen, het leren van en met elkaar en het reflecteren op het eigen handelen een natuurlijke routine wordt.

2 Denken in mogelijkheden en kansen

Wij verwachten van onze scholen dat iedere leerling het onderwijs en de basisondersteuning krijgt die hij/zij nodig heeft. Passend onderwijs betekent voor SKOV kind-nabij en passend bij het kind. Het nodigt ons uit om te denken in mogelijkheden en niet in beperkingen van leerlingen. Het onderwijs dient zich aan te passen aan het kind en niet het kind aan het onderwijs.

3 Uitdagen tot brede talentontwikkeling

Wij gaan ervan uit dat ieder kind van nature wil leren. Leren is echter meer dan het vergaren van kennis. Leren is erop gericht dat leerlingen straks als zelfstandige en verantwoordelijke burgers een volwaardige plek kunnen innemen in de maatschappij van de toekomst. Hier past onderwijs bij dat gericht is op het stimuleren van de brede ontwikkeling van talenten, zoals creatief zijn, cultureel leren, kritisch denken, probleemoplossend vermogen, ICT-vaardig zijn, communiceren, samenwerken met elkaar en het ontwikkelen van een eigen persoonlijkheid.

4 In verbinding met de omgeving

SKOV staat midden in de samenleving en gaat actief de verbinding aan met partners in de omgeving. We realiseren een breed aanbod in samenhang met opvang en vrije tijd. Kinderen leren ook buiten de school! Daarom wordt ook bewust de samenwerking gezocht met ouders en de directe omgeving waarin de kinderen opgroeien.

Wat vraagt het van ons?

Kernwaarden

De kernwaarden vormen de leidraad van SKOV voor haar acties en voor haar beleid in de toekomst. Alle medewerkers op alle niveaus in de organisatie zullen worden gestimuleerd om vanuit deze kernwaarden te handelen en elkaar daar op aan te spreken. Het eigen gedrag van medewerkers geldt steeds als voorbeeld voor kinderen (en hun ouders). De kernwaarden bepalen voor een groot deel het imago en de 'uitstraling' van onze organisatie als geheel en van elke school afzonderlijk. De kernwaarden hierna zijn vermeld in een willekeurige volgorde.

Zelfverantwoordelijkheid

Wij hechten veel waarde aan het creëren van zelfverantwoordelijkheid in de leerprocessen van leerlingen en leerkrachten in situaties waarin iedere leerling en leerkracht zich veilig en gewaardeerd voelen. We helpen iedere leerling met het vinden van een passende aanpak bij die eigen ontwikkeling met respect voor verschillen tussen kinderen. Dit betekent logischerwijs dat tolerantie, onderlinge solidariteit en ontmoeting tussen kinderen van verschillende afkomst aandacht krijgen in onze scholen.

Empathie, oprechtheid en authenticiteit

Binnen SKOV proberen we ons in te leven in de ander en is er veel persoonlijk contact. We luisteren met begrip naar elkaar en hebben aandacht voor de achterliggende gevoelens. We leren kinderen de kracht van oprechtheid en authenticiteit door het creëren van een sociaal veilige omgeving.

Veiligheid bieden

Om te kunnen leren, hebben mensen behoefte aan veiligheid. Het gaat om zowel fysieke veiligheid als over respectvol met elkaar omgaan. Zowel leerlingen als leraren hebben recht op een veilige leer- en werkomgeving waarin zij zich prettig voelen.

Creativiteit

In de 21ste eeuw is de ontwikkeling van de creatieve vermogens uitermate belangrijk voor succesvolle participatie in vervolgonderwijs en samenleving.

We benutten talenten van leerlingen en medewerkers optimaal en zorgen ervoor dat kinderen hun talenten veelzijdig kunnen ontwikkelen, cognitief, creatief én sociaal.

Samenwerking en verbinding

Wij werken samen met en voor onze leerlingen aan goed onderwijs.

We werken op alle niveaus professioneel samen met onze collega's, de ouders van onze leerlingen, externe partners, andere onderwijsinstellingen en zorgaanbieders om onze maatschappelijke opdracht te realiseren. Er is oog voor het groepsbelang in de klas, in de school, in samenhang met de omgeving; ieder levert samen met anderen een bijdrage aan het gemeenschappelijke resultaat. School en ouders zijn samen verantwoordelijk voor de opvoeding en ontwikkeling van kinderen tot actieve wereldburgers.

Wat gaan we doen?

SKOV wil zich ontwikkelen tot een partner in de regio die voor ieder kind in de eigen woonomgeving onderwijs biedt. Wij vinden het onze opdracht om samen met de ouders, de educatieve partners, de maatschappelijke omgeving en het bedrijfsleven boeiend onderwijs te realiseren met ononderbroken ontwikkelingslijnen. Bovenal om kinderen voor te bereiden op leven en werken in de 21ste eeuw.

SKOV focust de komende vier jaren op vier kernthema's, passend bij de missie, visie en kernwaarden:

- S Samen** sterker in een lerende organisatie
- K Kwaliteit** met vakbekwame professionals
- O Ontwikkelingsgericht** en zelfverantwoordelijk leren
- V Verbinding** met de omgeving

De strategische kernthema's hangen vanzelfsprekend met elkaar samen, lopen in elkaar over en overlappen elkaar. De volgorde geeft geen prioriteit aan. Daarom hebben wij ervoor gekozen om in de concretisering de volgende focus te hanteren.

Focus op:

- het handelen van het management in thema S: **Samen sterker**
- het handelen van de leraar als professional in K: **Kwaliteit**
- het onderwijs voor de leerlingen in O: **Ontwikkelingsgericht**
- de verbinding met de omgeving en de partners van de school: **Verbinding**

De focus betekent niet dat alleen de leraar in beeld is als het om kwaliteit gaat. Echter, om gericht te werken en grip te krijgen op de werkelijkheid kiezen we speerpunten voor de verschillende doelgroepen.





Kernthema's in beeld: S-K-O-V. Wat? Hoe?

SKOV richt haar beleidsinzet de komende jaren op de volgende vier onderscheidende strategische thema's:

- **S**amen sterker in een lerende organisatie
- **K**waliteit met vakbekwame professionals
- **O**ntwikkelingsgericht en zelfverantwoordelijk leren
- **V**erbinding met de omgeving

Elk thema wordt hierna uitgewerkt met een typering en richtinggevende uitspraken voor doel en aanpak.

Samen sterker in een lerende organisatie

Van eiland naar WIJ-land

De aantoonbaar gestage terugloop in het aantal leerlingen maakt niet alleen dat onze scholen kleiner worden, maar vraagt ook dat onze leraren hun mogelijkheden om zich professioneel te ontwikkelen, moeten zoeken op een bovenschools niveau.

Als SKOV gaan wij koersen op het behouden, onderhouden en versterken van de kwaliteit van onderwijs op onze scholen. De motivatie en het bindmiddel hiervoor ligt in de overtuiging dat wij als SKOV-scholen elkaar nodig hebben en kunnen versterken door met en van elkaar te leren en krachten te bundelen. Van eiland naar WIJ-land.

Wat willen we bereiken?

De SKOV-schoolleiders:

- realiseren samen systematisch en planmatig de ambitie om de schoolteams te ontwikkelen tot vijf krachtige, stralende teams die functioneel en efficiënt samenwerken in een lerende organisatie: zij gaan zichtbaar van eilanddenken naar beredeneerd 'wij-land-denken';
- faciliteren leraren, leerlingen, ouders en partners om samen te leren. Zij versterken de medewerkers door te waarderen en te stimuleren;
- creëren een open leercultuur waarin professionals, zowel binnen de scholen als tussen de scholen, met en van elkaar leren en elkaar versterken. Expertise wordt gedeeld en collegiale consultatie, intervisie en elkaar feedback geven, vinden plaats in een veilige omgeving;
- zijn competent in verander- en projectmanagement binnen een lerende organisatie;
- vormen meningen en maken keuzes vanuit een vragende, nieuwsgierige houding. Daarvoor worden gegevens verzameld, vanuit een onderzoekende houding, om onderwijskeuzes te onderbouwen en de onderzoekende cultuur te versterken. Opbrengstgericht werken binnen SKOV wordt in een breder perspectief geplaatst dan enkel 'meten is weten';
- zijn integraal manager en tonen ondernemerschap om te komen tot een betekenisvolle leeromgeving. Zij werken vanuit een ondernemende en verbindende houding aan schoolontwikkeling en de professionele ontwikkeling van leraren;
- bouwen samen aan een 'toekomst-proof' managementstructuur die zich kenmerkt door slim organiseren, kwaliteit, snelheid en projectgerichtheid.

Hoe gaan we de doelstellingen bereiken?

Samen leren inhoud geven

Om als SKOV tot een lerende organisatie te komen, maken we gebruik van het ontwikkelmodel 'Samen Leren Inhoud Geven' (2014) en de Werkwijzer van School aan Zet (2015) als bron en leidraad. Het model stimuleert eigenaarschap, biedt scholen een kijkrichting op hun ontwikkeling en helpt om vragen als 'Wat verstaan we onder samen leren?', 'Waar willen we naartoe?' en 'Hoe gaan we daar komen?' bespreekbaar te maken in de organisatie.

Schoolleiders geven leiding aan leren en verantwoorden

De rol van de schoolleiders is cruciaal in dit proces. De schoolleiders zijn de 'change agents' en sturen gezamenlijk op het realiseren van een gevorderde fase als lerende organisatie (werkwijzer 'Samen Leren Inhoud Geven'). Binnen SKOV gaan schoolleiders zich ontwikkelen om leiders te worden van de school van de 21ste eeuw: zij zorgen voor verbinding en faciliteren en stimuleren het eigen leren en dat van leraren (Kruger, 2014). De schoolleiders sturen op gedeelde waarden en normen, collectieve verantwoordelijkheid voor het leren van leerlingen, collectieve en gecoördineerde pogingen om dat leren te verbeteren, ondersteunen dat leren van leraren en collectieve controle over beslissingen met betrekking tot het curriculum (Imants, Van Veen, Pelzer, Nijveldt & Van der Steen, 2010). De schoolleiders zetten hun leergemeenschap in voor de ontwikkeling van hun rol als 'change agent'.

Georganiseerde kennisdeling met professionele ruimte

Het open podium is een van de instrumenten om vraag en aanbod bij elkaar te brengen en om kennis en ervaring uit te wisselen. Professionalisering en onderwijsverbetering gaan hand in hand door gezamenlijke lesvoorbereiding, thematische projectontwikkeling, bespreken van onderwijsvragen, bijvoorbeeld klassenmanagement.

Kennisuitwisseling vindt plaats in een ICT- en een IB-leerkring. Efficiëntie en kwaliteit worden gerealiseerd door het organiseren van stichtingbrede activiteiten.

De SKOV-scholen zullen in het najaar van 2015 vaststellen in welke fase van ontwikkeling tot een lerende organisatie zij zich bevinden, waarna een traject zal worden ontworpen om in 2019 een gevorderde fase te hebben bereikt: SKOV als een lerende organisatie wordt gekenmerkt door innovatie, creëren van netwerken, doorgaande lijnen en partnerschap.

Kwaliteit met vakbekwame professionals

De leraar maakt het verschil

Als lerende organisatie wil SKOV zorgen voor een hoge kwaliteit van het onderwijs dat wordt ingericht voor ontwikkelingsgericht en zelfverantwoordelijk leren (thema O). Aan de basis van deze kwaliteit staan de vakbekwame leraren die zich continu verbeteren op basis van persoonlijke leerdoelen die gekoppeld zijn aan de ontwikkelingsdoelen van de school. De professionele ontwikkeling van leraren gaat hand in hand met 'samen leren', zowel binnen het eigen team als bovenschools met SKOV-collega's. Het gaat om leraren met een stevige kennisbasis om de onderwijsbehoeften van lerende kinderen te begrijpen en van daaruit de vaardigheden (verder) te ontwikkelen om adequate, opbrengstgerichte leerarrangementen voor te bereiden en uit te voeren.

Wat willen we bereiken?

Kwaliteit met vakbekwame leraren

SKOV is een organisatie met een hoge onderwijskwaliteit: de leeropbrengsten zijn goed, er heerst een veilig pedagogisch klimaat op elke school, elke school krijgt van de inspectie minimaal de beoordeling 'basisarrangement', zowel de scholen als het bestuur voldoen aan de kwaliteitsnormen die zijn opgesteld door de inspectie en aan de eigen normen en afspraken.

Functionele, zorgvuldige gesprekkencyclus

De gesprekkencyclus is het instrument om onderwijskwaliteit te versterken vanuit het primaire proces. De kwaliteit van de leraren wordt getoetst door onder andere groepsobservatie, collegiale consultatie en gesprekkencyclus. Alle leraren krijgen gedurende twee jaar een vast aantal gesprekken. De gesprekkencyclus bevat minimaal een ontwikkelgesprek, een functioneringsgesprek en een beoordelingsgesprek. De gesprekken-

cyclus is erop gericht om individuele ontwikkeldoelen te verbinden aan schoolontwikeldoelen, met als doel het beste uit elkaar te halen. Halen en brengen.

Leraren werken handelings- en opbrengstgericht

SKOV-leraren kijken voortdurend naar het leren van leerlingen, analyseren opbrengsten en stellen het leerproces bij. Op alle scholen gaan we handelingsgericht werken (HGW) en opbrengstgericht werken (OGW) aan elkaar verbinden. Dit vraagt om een systematische, professionele dialoog van leraren met een onderzoekende houding die samen willen leren en op hun eigen professionaliteit en professionele ontwikkeling blijven reflecteren.

Gekwalificeerd, geregistreerd personeel

SKOV heeft gekwalificeerd personeel en ieder personeelslid beschikt over een bekwaamheidsdossier en een actueel, werkbaar POP. Het personeel handelt vakbekwaam en communiceert professioneel. Iedereen is verantwoordelijk voor de eigen professionalisering en stemt in overleg met het managementteam deze professionalisering af op de doelen van de organisatie. In 2019 zijn alle personeelsleden geregistreerd: schoolleiders in het schoolleidersregister (2018) en alle leraren in het lerarenregister.

*Je kunt een kind niet ontwikkelen ... dat doet het zelf.
Jij bent een mogelijkheid voor het kind om zich te ontwikkelen!*

Hoe gaan we de doelstellingen bereiken?

Leraren stellen de onderwijsdoelen ontwikkelingsgericht vast

De onderwijsdoelen binnen SKOV zijn opbrengstgericht en worden ontwikkeld en vastgesteld met het personeel. Hierdoor ontstaat optimaal draagvlak en voelt iedereen zich verantwoordelijk voor het bereiken ervan. Er wordt gewerkt vanuit gedeeld leiderschap, commitment en eigenaarschap.

Schoolteams werken planmatig vanuit een onderzoekende houding

Opbrengstgericht werken wordt beschouwd in het brede perspectief van de onderzoekende school waarin data worden benut voor school- en onderwijsontwikkeling: het gaat om het benutten van kwantitatieve en kwalitatieve data op leerling-, klas- en schoolniveau (Kruger, 2010). Hiertoe gaan we planmatig aan de slag om te komen tot een onderzoekende cultuur die leidt tot samen leren en reflecteren.

Leerlingen leren zelfverantwoordelijk leren

De doelstelling om te komen tot zelfverantwoordelijke leren vraagt bijzondere competenties van leraren. Leerlingen worden partner in het leerproces. Dit vraagt competenties van leraren met betrekking tot het geven van vrijheid en verantwoordelijkheid: geef leerlingen de vrijheid waar ze de verantwoordelijkheid kunnen dragen. Van Herpen (2013) spreekt van pedagogische tact als belangrijke competentie. Hij definieert dit als 'op het goede moment de juiste dingen doen, ook in de ogen van de kinderen'. Dit betreft competenties als observeren, perspectief nemen en open staan voor de ander. Om de pedagogisch-didactische doelstellingen van ontwikkelings-gericht onderwijs, waarin kinderen zelfverantwoordelijk leren leren, te realiseren, wordt de leraar de coach en de begeleider in het leerproces van de leerlingen.

Samen leren om boeiend onderwijs te realiseren

De gezamenlijk vastgestelde en gedragen koers is de basis van de ontwikkeling. De stip op de horizon is boeiend onderwijs dat kinderen voorbereidt op leven en werken in de 21ste eeuw. Dit wordt gerealiseerd via zelfverantwoordelijk leren, boeiend onderwijs, ononderbroken leerlijnen en vaardigheden voor de 21ste eeuw.

Kwaliteitsmonitoring

Vanuit deze heldere en gedragen koers wordt de kwaliteit bewaakt door monitoring met behulp van afgesproken toetsinstrumenten. Het resultaat van het leren van leerlingen, het leren van leraren en het leren van het team wordt gevolgd met behulp van dataverzameling en feedback. Dit gebeurt planmatig in de vorm van een gezamenlijke analyse van toetsresultaten, HGW-OGW-groeidocumenten en via bespreking van en reflectie op de resultaten van handelingsgericht werken. De daaruit volgende professionaliseringsimpuls wordt ondersteund door 3600 feedback. De verantwoordelijkheid voor kwaliteitsbewaking is gespreid over alle niveaus van de school: van leraren en IB-ers op groeps- en schoolniveau tot bestuur en schoolleiders op SKOV-niveau.

Ontwikkelingsgericht en zelfverantwoordelijk leren

Inleiding

Centraal thema in het onderwijs van SKOV is ontwikkelingsgericht onderwijs. Dit wordt onderscheiden in vier onderdelen: zelfverantwoordelijk leren, boeiend onderwijs, ononderbroken leerlijnen en vaardigheden voor de 21ste eeuw. Met dit beleidsthema beginnen we natuurlijk niet op 0. Vele zaken zijn op de verschillende SKOV-scholen al ontwikkeld. Dit wordt in de komende periode doorgezet en gedeeld. Per onderdeel zullen in het kader van kwaliteitsbeleid gezamenlijke succesindicatoren worden ontwikkeld. Wat willen we bereiken?

Boeiend onderwijs

Kernbegrip van ontwikkelingsgericht onderwijs voor SKOV is 'boeiend onderwijs'. Boeiend onderwijs vraagt op de eerste plaats betrokkenheid en een actieve rol van leerlingen. Er worden bewuste keuzes gemaakt tussen een aanbodgerichte en vraaggestuurde aanpak, leraren maken zowel gebruik van methodisch als van thematisch onderwijs en van de inzichten omtrent natuurlijk onderwijs en meervoudige intelligentie. Ook wordt er actief gebruikgemaakt van leren 'buiten de groep' (groepsoverstijgend, of in samenwerking met de andere scholen) en 'buiten de school' (maatschappelijke organisaties, bedrijven e.a.). Boeiend onderwijs stimuleert de nieuwsgierigheid. Leerlingen onthouden informatie beter wanneer ze nieuwsgierig zijn en nieuwsgierigheid geeft een gevoel van beloning. Hoe krijg je leerlingen nieuwsgierig?

Voor alle SKOV-scholen zijn de kenmerken van 'boeiend onderwijs' (Jan Jutten) leidende principes voor onderwijsontwikkeling.



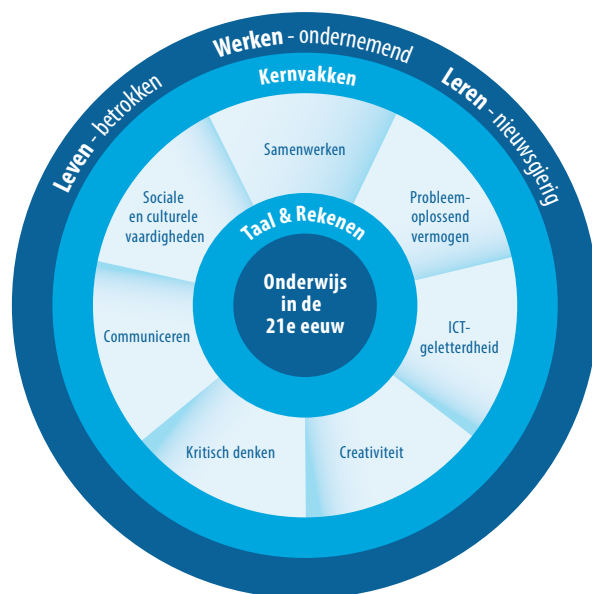
Doorlopende leerlijnen

Direct verbonden aan het streven naar zelfverantwoordelijk leren is het creëren en bewaken van doorlopende leerlijnen voor leerlingen. Binnen het primair onderwijs betekent dit dat er onderscheid gemaakt wordt tussen cognitieve, sociaal-emotionele, motorische en creatieve doelen en leerlijnen. Kennis van deze ontwikkellijnen en van de interactie ertussen, alsook het werken met leerarrangementen en leerroutes, moet deze ontwikkeling ondersteunen. Vanuit de Wet op de referentieniveaus (2010) werken de scholen met de referentieniveaus (1F, 2F, 3F) voor taal en rekenen en de verschillende domeinen. Vooral om doorlopende leerlijnen te creëren voor de leerlingen in het primair onderwijs en de overgang naar het voortgezet onderwijs. De kerndoelen en de referentieniveaus (1F, 2F, 3F) worden gebruikt om het haalbare ontwikkelperspectief van de leerlingen te definiëren.

Taal- en rekenbeleid zal gericht zijn op systematische verankering van effectieve en efficiënte programma's en activiteiten voor taal en rekenen en het meten van de effecten van de onderwijsinspanning om de leerlingen zo spoedig mogelijk toe te rusten voor haalbare referentieniveaus.

Vaardigheden voor de 21ste eeuw

Wat moeten kinderen nu leren om optimaal voorbereid te zijn op de samenleving in de 21ste eeuw? Verschillende organisaties wereldwijd hebben hiervoor verschillende modellen. Kennisnet heeft deze modellen vertaald naar de Nederlandse situatie. Naast taal en rekenen en de kernvakken zijn de competenties samenwerken, creativiteit, ICT-geletterdheid, communiceren, probleemoplossend vermogen, kritisch denken en sociale en culturele vaardigheden van belang. Ook een betrokken, ondernemende en nieuwsgierige houding komt van pas in de 21ste eeuw.



Zelfverantwoordelijk leren

Het streven is om het kind mede-eigenaar te laten zijn van zijn eigen leerproces. Dit betekent dat leerlingen in de loop van hun schoolcarrière leren leren: binnen de taakopdrachten zal het kind zelf een keuze maken op welke manier en op welk moment het met de verschillende onderdelen aan de slag gaat. Het kind verwerft hierbij de vaardigheden om zijn leerproces zelf te plannen en te organiseren, het leert doelgericht en taakgericht te werken en leert gebruik te maken van de voor hem meest efficiënte leerstrategieën.

De leraar ondersteunt en begeleidt dit proces met instructie, activering, begeleiding, feedback en evaluatie (Hattie, 2014).

Op SKOV-scholen zijn leerlingen mede-eigenaar van hun eigen leerproces en is de functie van de leraar dit proces te ondersteunen en te begeleiden.

Hoe gaan we de doelstellingen bereiken?

Vele ontwikkelingen zijn op de verschillende SKOV-scholen al in gang gezet. Dit wordt in de komende periode doorgezet en gedeeld. Ook voor dit thema zullen in het kader van professionalisering, kwaliteitsbeleid en monitoring gezamenlijke succesindicatoren worden ontwikkeld.

Professionalisering

Zowel binnen elke school als tussen de SKOV-scholen zal de professionalisering van leraren vanuit de koers op ontwikkelingsgericht en zelfverantwoordelijk leren verder worden ontwikkeld. Leraren spiegelen zich aan schooldoelen en groepsdoelen. De leraar stelt op basis van een ontwikkelingsgerichte analyse doelen aan het eigen leren, gekoppeld aan de koers van de school. De schoolleider en de leraar zien de school als een leer- en werkplek.



Het inrichten van collegiale ontmoetingen wordt een verantwoordelijkheid van het team. Kwaliteiten van teamleden worden erkend en benut voor de gewenste schoolontwikkeling. Leraren worden gestimuleerd om nieuwe kennis te benutten.

Effectieve schoolleiders

Van de schoolleider worden meerdere rollen verwacht. Om leraren te ondersteunen in hun professionele ontwikkeling wordt een rol als lerende leider (learning leader of lead learner), als systeemspeler en als veranderdeskundige verwacht. Uit onderzoek (Fullan, 2014) blijkt dat een effectieve schoolleider:

- focust op het creëren van gedeelde opvattingen over leren en onderwijzen;
- de reflectieve dialoog organiseert over de onderwijspraktijk;
- gedeelde verantwoordelijkheid stimuleert;
- collectief denken en werken ondersteunt;
- focust op resultaten.

Leraar heeft hoofdrol

De leraar wordt binnen SKOV gezien als hoofdrolspeler in het onderwijsproces. Bevlogenheid en passie zijn daarbij de kernwoorden.

Uit onderzoek (Hattie, 2008) blijkt dat een expert-leraar:

- effectieve manieren kan aangeven om het vak dat hij/zij geeft uit te leggen;
- een optimaal leerklimaat (vertrouwen, fouten mogen maken, vragen stellen, leerproces is niet lineair, vallen en opstaan) kan scheppen;
- het leren monitort en feedback geeft (begrijpen leerlingen het, is er een andere benadering nodig, maken leerlingen vorderingen, wat hebben ze nodig voor de volgende stap);
- gelooft dat leerlingen successen kunnen behalen;
- invloed heeft op en begrip heeft voor leerresultaten (waaronder ook houding, plezier etc.).

SKOV bouwt aan een professionele leergemeenschap

SKOV wil zich ontwikkelen tot een professionele leergemeenschap die ontwikkelingsgericht en zelfverantwoordelijk leren voor de leerlingen vorm gaat geven binnen de scholen. Dit vraagt bijzondere kennis, competenties en vaardigheden van de schoolleiders en van de leraren. Voortdurende scholing, uitwisseling van praktijkvoorbeelden en vooral open staan voor de onderwijsbehoeften van leerlingen zijn hierbij een vereiste.

Verbinding met de omgeving

Krimp creëert kansen voor SKOV. Kansen op continue verbetering van ons onderwijs door te werken aan de uitdagingen waar onze scholen voor staan. Dat we deze kansen alleen kunnen pakken door samen te werken met de ouders, met de dorpsgemeenschap, met de maatschappelijke en educatieve partners is voor SKOV vanzelfsprekend. Zo worden de scholen van SKOV het kloppend hart van de gemeenschap.

Wat willen we bereiken?

Dialoog over koers

Tijdig blijven investeren in ons beleid dat anticipeert op het verder dalend aantal leerlingen en het uitzetten van een koers die onze kwaliteit blijvend kan waarborgen, zijn in het belang van ons allemaal! Kwaliteit is immers ons gezamenlijk houvast. Het is daarom vanzelfsprekend en noodzakelijk dat besluitvorming over deze koers plaatsvindt in overleg met onze scholen en externe partners. Factoren die specifiek gelden voor een wijk of dorp dienen hierbij uiteraard een belangrijke rol te spelen. Wij gaan - kortom - stevig inzetten op de dialoog met zowel interne als externe partners.

Educatief partnerschap: leerling-ouders-school

Ouderbetrokkenheid is voor ons een niet-vrijblijvende én gelijkwaardige samenwerking: ouders en school werken samen aan en hebben verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van het kind. We streven ernaar om ouders te laten ervaren dat zij voor ons educatieve partners worden. Zo ook om actief te bouwen aan leerling-participatie, zodat leerlingen in een doorgaande lijn door de school steeds meer betrokkenheid krijgen en kunnen participeren in hun eigen onderwijsomgeving.

Ononderbroken ontwikkelingslijn (0-13 jaar) in IKC

Om de ononderbroken ontwikkelingslijnen van 0-13 jaar te realiseren,

is samenwerking in de keten van kind(dag)opvang, peuterspeelzaal, voorschoolse educatie en buitenschoolse opvang in ontwikkeling.

Om een doorgaande lijn te realiseren, gericht op optimale ontwikkelingsmogelijkheden voor leerlingen, komen de partners in de keten elkaar op verschillende niveaus tegen: de professional, het team van professionals, het management, de directie en het bestuur, de sector en het landelijk beleid (KPC Groep, 2009).

Kindcentra (IKC) voor leefbaarheid dorpskernen

SKOV streeft naar de ontwikkeling van IKC die een verbindende rol spelen in het versterken van de leefbaarheid in de kernen. Het realiseren van een ononderbroken ontwikkeling van kinderen van 0-13 jaar is het uitgangspunt voor deze ontwikkeling.

Hoe gaan we de doelstellingen bereiken?

Collegiale ontmoetingen tussen SKOV-scholen

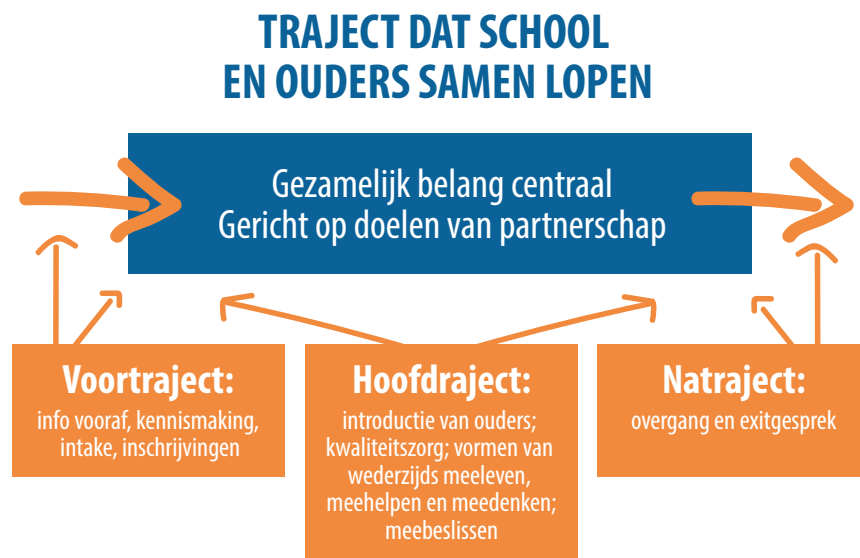
De komende beleidsperiode zal in het teken staan van verbinding. Dit betreft als eerste de verbinding tussen de SKOV-scholen. Het gaat om faciliteren in tijd en ruimte van de uitwisseling van kennis en vaardigheden, scholing, coaching, feedback en reflectie binnen en tussen teams. Personeelsleden bezoeken regelmatig andere SKOV-scholen om te leren van elkaar. Ook het uitwisselen van personeel tussen scholen over en in verbinding met de omgeving behoort tot de mogelijkheden.

Eigentijdse, effectieve communicatie

Belangrijke instrumenten voor verbinding zijn informatie, communicatie en participatie. Intensieve communicatie moet zorgen voor een goede informatieverstrekking. Hierbij wordt gebruikgemaakt van formele en informele kanalen, gesprekken, website, e-mail en sociale media, openbaar maken van verslagen en informatieavonden. We maken onszelf voortdurend zichtbaar voor onze partners.

Investeren in ouders als educatieve partners

Ouders hebben hierbij een bijzondere positie. Schoolteams die ouders als partners zien, stemmen onderwijs en opvoeding op elkaar af in een helder traject. De scholen en ouders communiceren open en transparant met elkaar (Pameijer, 2012).



Bron: KPC Groep, Cees de Wit

Krachten bundelen in verbinding met de omgeving

De schoolleiders hebben onderling overleg in het directieberaad met 'verbinding met de omgeving' als terugkerend onderwerp van gesprek. Met name ook om krachten waar mogelijk te bundelen. Verbinding wordt gezocht met onze partners: ouders, dorp/omgeving, voortgezet onderwijs, educatieve partners (Stromenland, Samenwerkingsverband Passend Onderwijs), stagiaires, maatschappelijke organisaties en bedrijven, gemeente, CJG.

Ontwikkeling van integrale kindcentra (IKC)

Deze verbinding wordt doorontwikkeld naar integratie tot integrale IKC. Wij gaan onze partners meenemen in onze ontwikkeling om daarmee optimale betrokkenheid te realiseren. Werken in 'interorganisationele samenwerkingsverbanden' is anders dan wat we 'binnen' schoolorganisaties gewend zijn. Bestuurlijk moeten we het (net)werk van onze organisaties coördineren. Uitvoerend moeten we ervoor zorgen dat we leerlingen beter in contact brengen met het aanbod van andere instellingen en organisaties en vooral ook wat de meerwaarde en het doel hiervan is. SKOV wil hierin een voortrekkersrol vervullen en zoekt dan ook actief de samenwerking met eenieder die een bijdrage kan leveren aan de versterking van onze organisatie, de kwaliteit van het onderwijs aan onze kinderen én verbetering van de leefbaarheid van de omgeving waarin wij opgroeien.

Zowel schoolleiders als leraren zullen een bijdrage leveren aan deze lokale onderwijscoöperaties. Het gaat daarbij om vragen als: wat speelt er in de omgeving, in het dorp, rond probleemleerlingen en wat kunnen we hiermee doen in samenwerking met het bedrijfsleven, de wetenschap en de techniek? Rondom deze thema's ontstaan teams met vertegenwoordigers uit deze verschillende organisaties. Werken in dit soort teams stelt hoge eisen aan de deelnemers. Hoe ga je om met bijvoorbeeld (rol) onzekerheid en tegengestelde belangen? Doelen, taken en spelregels voor het samenwerken worden bijvoorbeeld vaak pas onderweg bepaald en vastgelegd. Goede bedoelingen zijn dan weliswaar onmisbaar, maar niet voldoende (NSO, 2015).



Bedrijfsvoering

SKOV zorgt voor een aantal voorwaardelijke zaken die bijdraagt aan het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs: goed personeels- en kwaliteitszorgbeleid, goed financieel beleid, goed huisvestingsbeleid en een heldere organisatiestructuur.

Personeelsbeleid

SKOV is een kleine organisatie die kansen en uitdagingen optimaal wil benutten. Het personeel vormt de kern van de organisatie en bepaalt uiteindelijk de kwaliteit van ons onderwijs. Om het personeel optimaal in te zetten en te ondersteunen, heeft SKOV de volgende uitgangspunten voor personeelsbeleid:

- Talent benutten: inzicht in, benutten van en structureel ontwikkelen van talent in de organisatie. Vraag en aanbod van personeel bij elkaar brengen.
- Modern personeelsbeleid dat mensen stimuleert in hun ontwikkeling. SKOV wil een interessante werkgever zijn en de uitdagingen en kansen van een kleine organisatie benutten.
- We realiseren optimale inzetbaarheid van personeel. De gesprekken-cyclus wordt goed en consequent toegepast en daagt uit tot zelfreflectie en een leven lang leren met doorlopende leerloopbanen. We stimuleren brede ontwikkeling.
- Iedere medewerker heeft een reflectieve houding, is bereid tot ontwikkeling en staat open om te leren, neemt verantwoordelijkheid en eigenaarschap voor het eigen handelen en communiceren, weet in teamverband de eigen verantwoordelijkheid te nemen in verbinding met anderen en verantwoordt zijn handelen.
- Leren van elkaar: schoolteams realiseren hun doelstellingen mede door van en met elkaar te leren, ook schooloverstijgend.

Kwaliteitszorgbeleid

In de Wet op het onderwijstoezicht (WOT) is vastgelegd dat de scholen zelf door een systematisch opgezette kwaliteitszorg de kwaliteit van hun onderwijs dienen te bewaken. Ook SKOV bewaakt systematisch de kwaliteit van het onderwijs en neemt maatregelen om de kwaliteit te behouden en zo nodig te verbeteren. Scholen dienen dus aantoonbaar te maken hoe zij de kwaliteit bepalen, bewaken en bevorderen.

De ontwikkeling naar autonomie voor scholen drukt het vertrouwen van de overheid van scholen uit om in een actieve wisselwerking met hun omgeving hoogwaardige kwaliteit te leveren. De inspectie ziet hierop toe en bepaalt jaarlijks aan de hand van vooraf vastgestelde indicatoren het toezichtkader voor de school.

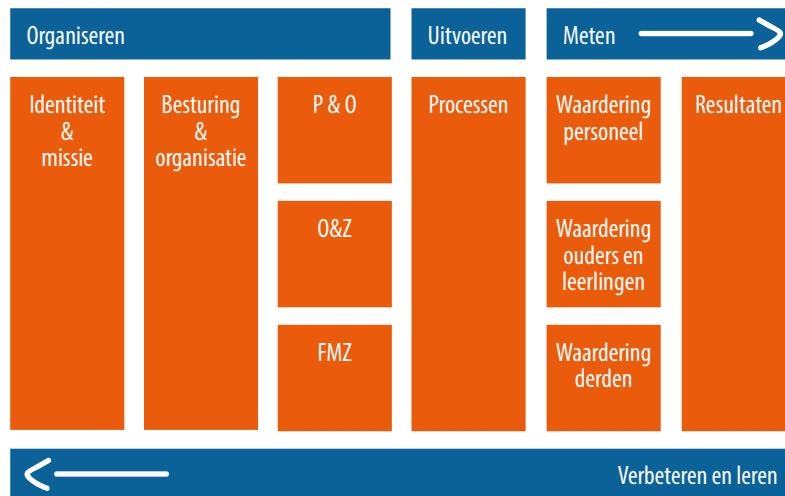
De scholen van SKOV werken systematisch aan kwaliteitszorg.

Het kwaliteitszorgsysteem SKOV is uitgangspunt bij de besturing van de processen 'Personeel en Organisatie', 'Onderwijs en Zorg' en 'Financiële en Materiële zaken'. De resultaten van deze processen worden geformuleerd in kritische prestatie-indicatoren (KPI's), waarin SKOV haar gewenste kwaliteit beschrijft.

Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van een ieder die een bijdrage levert aan de opbrengsten van het primaire proces Onderwijs en de ondersteunende processen Personeel, Financiën en Beheer zijn vastgelegd in het besturingsmodel SKOV.

Hieronder is het besturingsconcept schematisch weergegeven in proces- en resultaatverantwoordelijkheden.

Kwaliteitszorgsysteem SKOV



Om na te gaan of en in welke mate de vooraf geformuleerde kwaliteit daadwerkelijk behaald wordt, meten we in een cyclisch proces de opbrengsten van het onderwijs en de ondersteunende processen binnen onze organisatie. Dit doen we door middel van toetsing, auditing, evaluaties, observaties en gesprekken. Ook externe toetsing door de inspectie, landelijke kengetallen en benchmarking maken hier onderdeel van uit. De directe omgeving (ouders en leerlingen) wordt hierin actief betrokken door het uitvoeren van tevredenheidspeilingen om de twee schooljaren.

Aan de hand van de resultaten van de metingen en onderzoeken nemen we maatregelen om de kwaliteit te behouden en zo nodig

(tussentijds) bij te sturen en te verbeteren. Deze onderhouds- en/of verbeteracties worden vertaald in strategische beleidsvoornemens (waaraan gaan we werken) zoals die zijn verwoord in dit strategisch beleidsplan.

Om van een verandering een succes te maken, dient er een duidelijk traject te worden uitgezet. Waar willen we naar toe, wat willen we graag dat het resultaat is, wie is betrokken, wie eerstverantwoordelijk? Binnen SKOV gaan we werken met de zogenaamde routekaart. De routekaart is het instrument dat we gebruiken om de beleidsvoornemens op strategisch niveau te vertalen naar praktische plannen. Met behulp van dit instrument volgen we een (ontwikkelings-)route die ons garandeert dat we daadwerkelijke opbrengsten kunnen realiseren en in kunnen grijpen wanneer een gebeurtenis of ontwikkeling de weg naar het gewenste resultaat dreigt te belemmeren. Uiteindelijk komt er voor elk strategisch veranderonderwerp een volledige procedurele beschrijving: van beleidsoriëntatie tot en met beleidsevaluatie. Een cyclisch proces in acht stappen.



De stappen (stations) zijn ontleend aan Insula, een adviesbureau, dat SKOV heeft geadviseerd bij het opzetten van de stichting als onderwijsbedrijf.

Financieel beleid

Stichting SKOV voert een verantwoord en solide financieel beleid, waarbij middelen optimaal worden ingezet voor het verhogen van de onderwijskwaliteit en tegelijkertijd de risico's in de organisatie voldoende worden afgedekt. Gezonde financiën worden bepaald door het borgen van de financiële continuïteit en het managen van risico's.

Om de strategische doelen in het beleidsplan op de lange en korte termijn te borgen, moeten de scholen de middelen die zij ontvangen, inzetten in lijn met het strategisch beleidsplan.

Onze hoofddoelstellingen op het beleidsterrein financiën zijn:

- 1 Er is een transparant systeem van financiële planning en controle op centraal niveau en op schoolniveau.
- 2 SKOV is een financieel solide organisatie.

Het interne risicobeheersings- en controlesysteem bestaat voor het financiële deel uit de plannings- en control-instrumenten. De belangrijkste instrumenten voor de planning zijn de meerjarenbegroting en het bestuursformatieplan en de rapportages van het administratiekantoor voor de control-acties. Daarnaast is er sprake van regelmatige evaluatie van de beleidsplannen en de realisatie daarvan. De bezoeken van de inspectie spelen hier ook een rol bij.

De basis voor een intern risicobeheersingssysteem is gelegd. Dit systeem zal de komende jaren in samenwerking met de accountant verder uitgewerkt en geprofessionaliseerd worden.



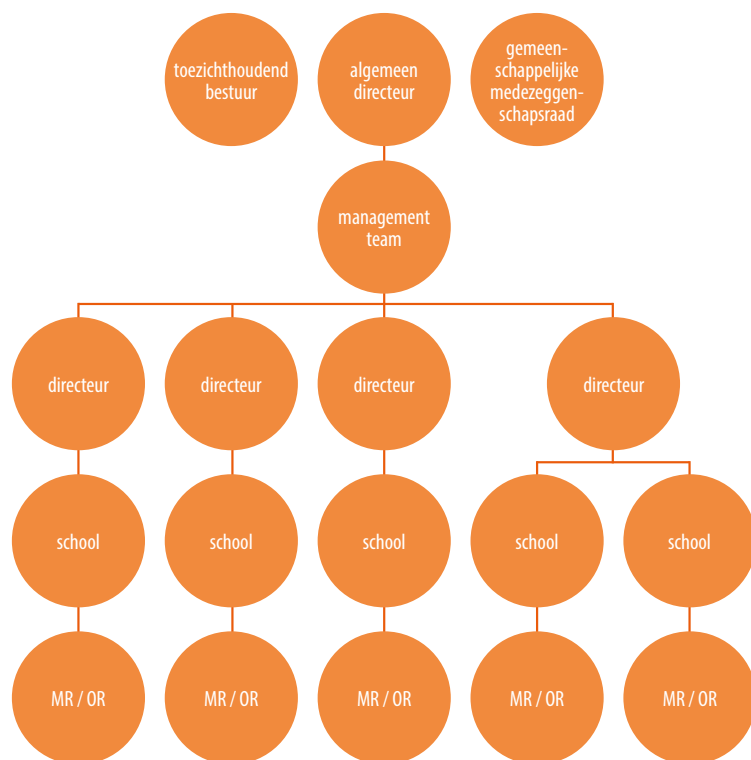
Huisvestingsbeleid

SKOV streeft naar huisvesting in gebouwen die enerzijds een sfeer hebben die past bij de visie op onderwijs voor kinderen en anderzijds de ruimte bieden om op een professionele manier invulling te kunnen geven aan onderwijs aan kinderen van 2,5 tot 12 jaar. Te benoemen onderdelen binnen dit streven zijn: uitstraling, kleur, energiebeheer, veiligheid, ruimte, (lucht)kwaliteit en onderhoud.

Organisatiestructuur

De organisatiestructuur van SKOV ondersteunt de doelstellingen zoals geformuleerd in dit strategisch beleidsplan. Het managementteam bestaat uit de schoolleiders van de SKOV-scholen die vanuit de doelstelling 'samen leren' de veranderprocessen die in gang zijn en worden gezet, zullen sturen en ondersteunen.

Het managementteam onder leiding van de algemeen directeur zorgt voor structurele en geplande monitoring en kwaliteitsbewaking van de schoolontwikkeling.



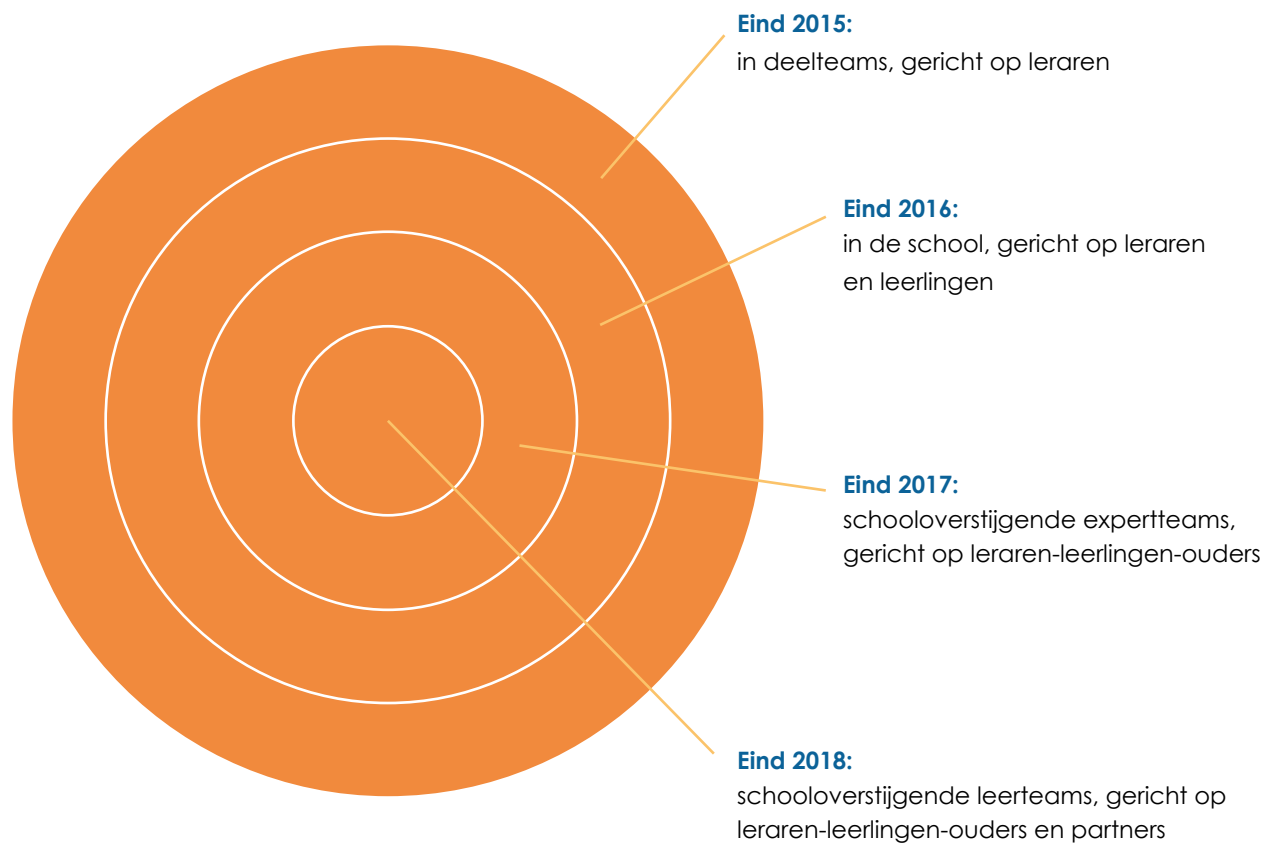


Wanneer gaan we ermee aan de slag?

Het strategisch beleidsplan functioneert als een levend document dat richting geeft aan de ontwikkeling van de stichting. Het is van groot belang dat we voortdurend blijven nadenken over wat we willen zien in onze scholen en wanneer we tevreden zijn.

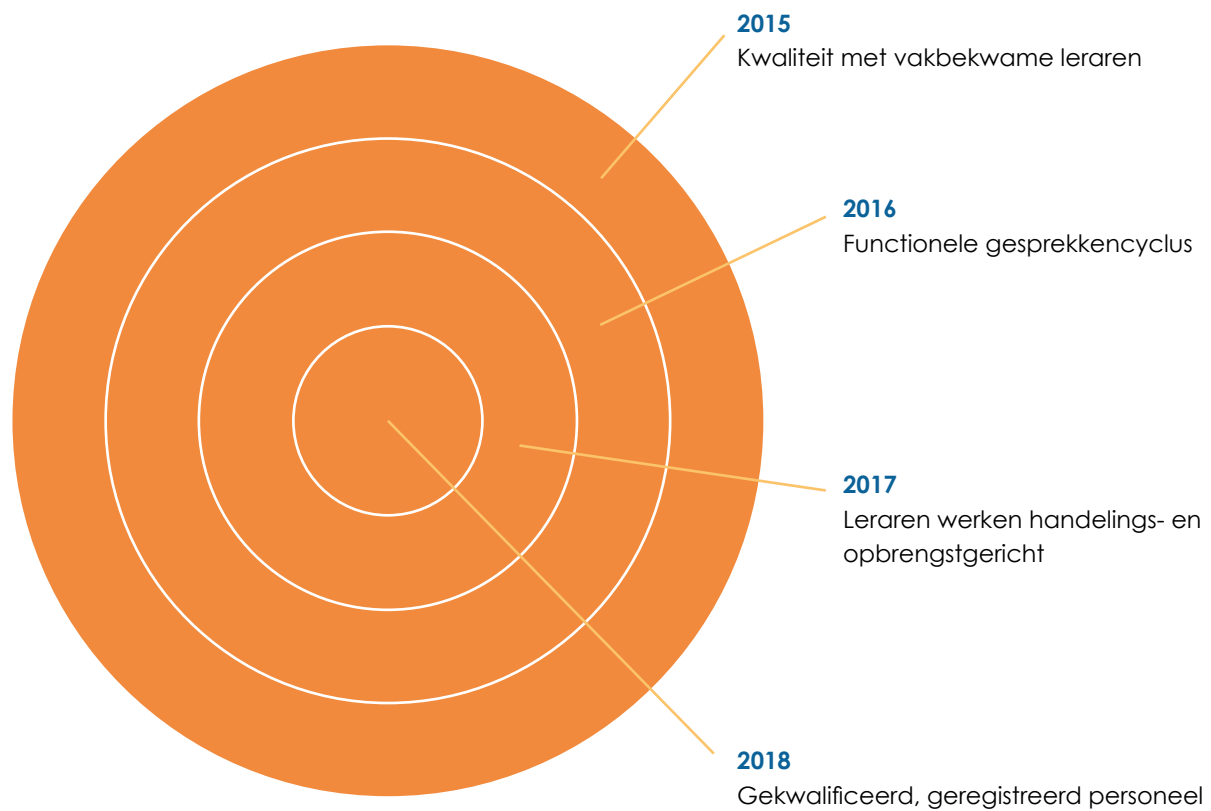
We gaan niet alles tegelijkertijd aanpakken; maximaal drie of vier onderwerpen kunnen tegelijkertijd ter hand worden genomen. We zullen dan ook bij de start van elk nieuw onderdeel van een beleidsthema de nu geformuleerde indicatoren opnieuw bekijken in het licht van de tot dan toe gerealiseerde verbeteringen en de maatstaf vaststellen wanneer we tevreden zijn met het behaalde resultaat

Samen sterker in een lerende organisatie



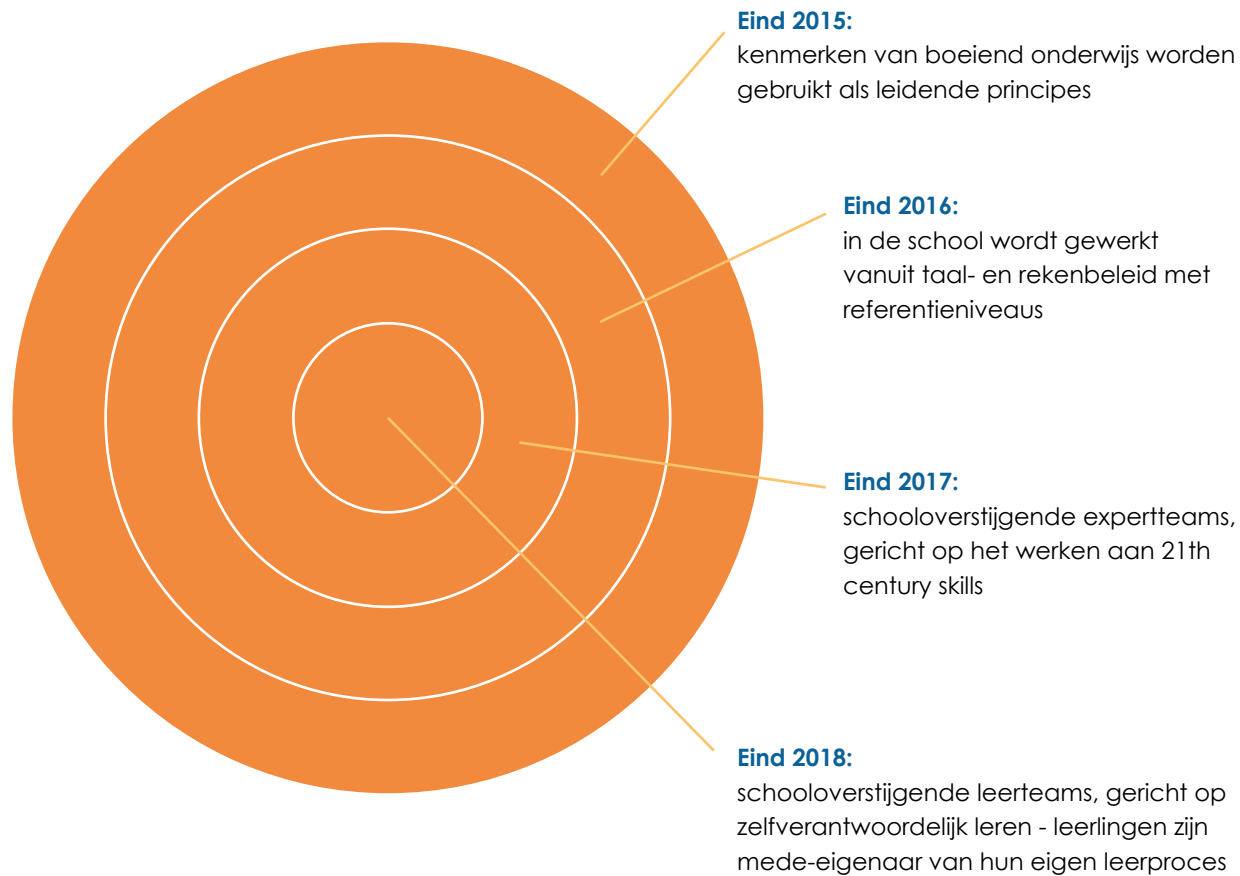
Schoolleiders van SKOV		2015	2016	2017	2018
1	Samen leren inhoud geven	In kaart brengen 'lerende organisatie'	Trajectontwikkeling met leraren met succes-indicatoren per school	Uitbreiden naar leerlingen en ouders	Uitbreiden naar partners in de schoolomgeving
2	Schoolleiders geven leiding aan leren en verantwoorden		Professionalisering leiding geven aan leren en verantwoorden van leraren	Professionaliseringsplan per school Leiding geven uitbreiden naar leerlingen en ouders	Vervolg Leiding geven uitbreiden naar partners in de schoolomgeving
3	Georganiseerde kennisdeling met professionele ruimte			Professionalisering leraren	Leraren ervaren eigenaarschap en professionele ruimte

Kwaliteit met vakbekwame professionals



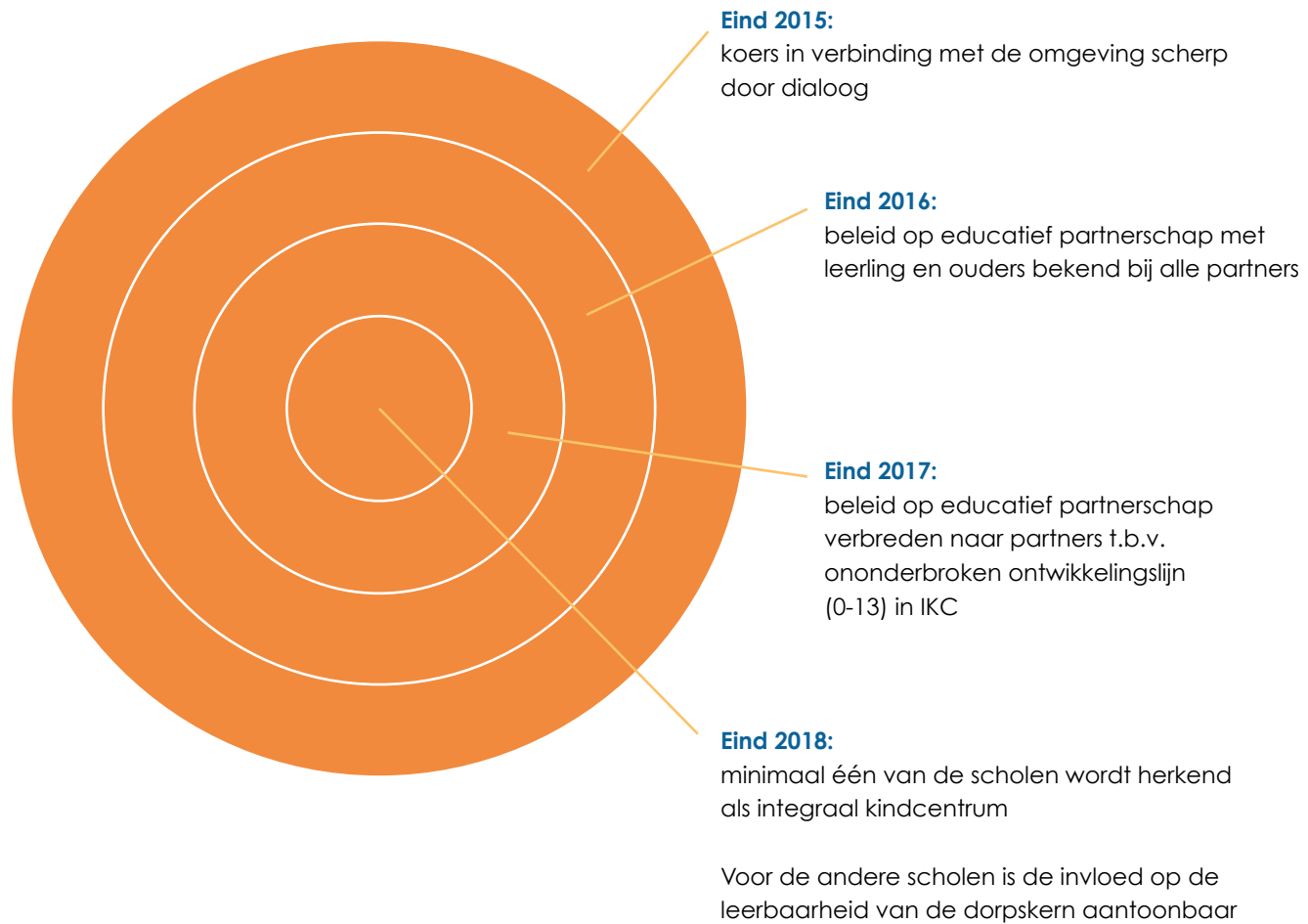
		2015	2016	2017	2018
1	Leraren stellen de doelen ontwikkelingsgericht vast	Voor de groep, streefnormen binnen de school	Streefnormen zijn op elkaar afgestemd binnen het bestuur Opbrengstenanalyse met elkaar uitwisselen	Opbrengstenanalyse is op hoofdlijnen op elkaar afgestemd	
2	Schoolteams werken planmatig vanuit een onderzoekende houding		Elke school heeft vastgesteld voor welke veranderonderwerpen een plan gemaakt wordt ten behoeve van personeels-ontwikkeling Onderzoekende houding in HGW en OGW wordt getypeerd		
3	Leerlingen leren zelfverantwoordelijk leren			Professionalisering Zelfverantwoordelijk leren - bestuur	
4	Samen leren om boeiend onderwijs te realiseren				Kwaliteitscriteria voor boeiend onderwijs vastgesteld
5	Kwaliteitsmonitoring	In kaart brengen dataverzameling en beoordelen	Kwaliteitsmonitor in de school en tussen de scholen ontwikkelen, goede voorbeelden verkennen	Experimenteren met onder andere audits, groepsbezoeken, datadoelenborden	Gezamenlijke aanpak en gedragen kwaliteitsbeleid

Ontwikkelingsgericht en zelfverantwoordelijk leren



		2015	2016	2017	2018
1	Professionalisering	Expliciete directe instructie en leerklimaat	Leeropbrengsten monitoren en feedback geven	Denken in passende perspectieven door alle leerlingen	
2	Effectieve schoolleiders		Focus op opvattingen over leren en onderwijzen met reflectieve dialoog	Collectief denken en werken met systematische aanpak in het team (collectieve leercyclus) met focus op resultaten	
3	Leraar heeft hoofdrol			Zelfassessment - 360° feedback en een professionaliseringsplan in lijn met het strategisch beleidsplan	
4	SKOV bouwt aan een professionele leergemeenschap				Actieve wisselwerking tussen persoonlijke en schoolontwikkeling: leraren gaan in en buiten de school op zoek naar leerervaringen (PLG)

Verbinding met de omgeving



		2015	2016	2017	2018
1	Collegiale ontmoetingen tussen SKOV-scholen	Duiden van kansrijke leersituaties in verbinding met de omgeving; koers wordt gedragen			
2	Eigentijds, effectieve communicatie		Over samenwerking met leerlingen en ouders als educatieve partners: Wat werkt!?		
3	Investeren in ouders als educatieve partners Alliantievaardigheden ontwikkelen			Beleid en aanpak op samenwerking met ouders in thematische leerkringen: participatie en betrokkenheid	
4	Ontwikkeling integrale kindcentra (IKC) Lokale allianties inrichten				Een school staat als IKC bekend. De andere scholen hebben een kansenkaart gemaakt



Literatuur

Both, D. (2015). Opbrengstgericht werken en de onderzoekende school. *Basisschoolmanagement*, 29(2).

Braun, T. (2013). De 7 schoonheden van (persoonlijk) leiderschap. *Didactief Special*, 43(7).

Covey, S. (2010). *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*. Amsterdam: Business Contact.

Fullan, M. (2014). *De schoolleider. Strategieën die het verschil maken*. Uitgeverij OMJS in samenwerking met Stichting de Brink.

Hattie, J.A.C. (2008). *Visible Learning. A Synthesis of over 800 Meta-Analyses Relating to Achievement*. London: Routledge.

Hattie, J. (2014). *Leren zichtbaar maken*. Rotterdam: Bazalt Educatieve Uitgaven.

Herpen, M. van (2013). *Ik de leraar*. Driebergen: NIVOZ/hetkind.

Inspectie van het Onderwijs (2014). *Voorlopig waarderingskader po december 2014*; Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

Kruger, M. (2010). *De schoolleider als leerling. Op weg naar onderzoeken-de scholen en onderzoeksmatig leiderschap*. Lectorale rede. Academie voor Schoolmanagement Penta Nova.

Imants, J., Veen, K. van, Pelzer, B., Nijveldt, M. & Steen, J. van der (2010). Onderzoeksgelateerde activiteiten in het dagelijkse werk van leraren. *Pedagogische Studiën*, 87(4), 272-287.

Jutten, J. (2015). *De vijf disciplines als basis voor boeiend onderwijs*. Geraadpleegd op 10-09-2015 op wij-leren.nl/lerende-school-aanpak

Pameijer, N. (2012). *Samen sterk. Ouders & School*. Leuven: Acco.

School aan Zet (2014). Ontwikkelingsmodel Samen Leren Inhoud Geven. Geraadpleegd op 10-09-2015 op www.schoolaanzet.nl/primair-onderwijs/aanpak-samen-leren-inhoud-geven

Voogt, J. & Pareja Roblin, N. (2010). *21st CENTURY SKILLS. Discussienota*. Universiteit Twente.



SKOV

Stichting katholieke
Onderwijs Vierlingsbeek

Theobaldusweg 54
5825 BL Overloon

T 0478 - 72 20 05
E info@skov-onderwijs.nl
W www.skov-onderwijs.nl