



# Blijven bouwen

## Strategisch beleidsplan SKOD 2015-2019

### Inhoud

1	Inleiding	2
2	SKOD in het kort	3
3	Missie, visie en kernwaarden	4
4	Externe ontwikkelingen en interne trends	8
5	Evaluatie vorig beleidsplan	13
6	Strategische beleidsthema's	15
7	Financiën	24
8	Slotwoord	25

---

# 1 Inleiding

**Met plezier presenteert SKOD het strategisch beleidsplan voor de periode 2015 – 2019. Dit plan is de opvolger van ons beleidsplan uit 2011. Het nieuwe beleidsplan ‘Blijven bouwen’ beschrijft onze ambities voor de komende vier jaar.**

De afgelopen jaren hebben we veel bereikt. Daar zijn we trots op. Maar onderwijs, professionalisering en kwaliteitsverbetering zijn nooit af. De wereld om ons heen verandert snel. Vanuit ouders, samenleving en politiek komen voortdurend nieuwe vragen op ons af. Vragen die ons boeien en waarop we proactief willen inspelen!

## **Solide fundament**

We kunnen vol vertrouwen voortbouwen op ons solide fundament en verdergaan op het pad dat we vanaf 2011 zijn ingeslagen. Het goede behouden en volgende stappen zetten. Groei en ontwikkeling van leerlingen en medewerkers blijven daarbij uiteraard een speerpunt. Het is onze taak hen uit te dagen en te faciliteren. Zodat ze hoogwaardig en actueel onderwijs blijven verzorgen, samen met ouders en maatschappelijke partners.

## **Actieve inbreng**

Dit beleidsplan is tot stand gekomen met actieve inbreng van velen. Wij spraken met medewerkers, ouders, de Medezeggenschapsraad en Raad van Toezicht. De gesprekken waren inspirerend en waardevol. Ze gaven blijk van grote betrokkenheid. Wij willen iedereen hartelijk danken voor alle inzet en bijdragen.

## **Vijf thema's**

In dit strategisch beleid staan vijf thema's centraal:

1. HRM beleid: investeren in onze medewerkers
2. Educatief partnerschap
3. Brede ontwikkeling en onderwijsvernieuwing
4. Identiteitsontwikkeling
5. Gebruik ICT versterken

Deze geven onze focus aan, maar uiteraard is er de komende jaren ook aandacht voor andere belangrijke zaken. Uiteindelijk komt het vooral aan op onze daden.

We doen dan ook een beroep op al onze scholen om in hun schoolplannen de ambities om te zetten in concrete activiteiten. Zo versterken wij samen het onderwijs!

Made, juni 2015

*Robert-Jan Koevoets*  
directeur-bestuurder

*Paul van Schijndel*  
voorzitter Raad van Toezicht

---

## LEESWIJZER

- Dit strategisch beleidsplan beschrijft onze koers voor de komende jaren. Het plan is geschreven<sup>o</sup> voor medewerkers, directeuren, GMR-leden, ouders en netwerkpartners van SKOD.
- Alles wat we doen, komt voort uit onze missie, visie en kernwaarden. Daarover lees je meer in hoofdstuk 3. De belangrijkste ontwikkelingen en trends die invloed op ons hebben vind je terug in hoofdstuk 4. In hoofdstuk 5 wordt het vorige beleidsplan geëvalueerd.
- De kern van het beleid – de vijf thema’s – staan in hoofdstuk 6. Deze thema’s zetten de scholen de komende jaren om in concrete activiteiten.
- Een samenvatting van het beleidsplan is terug te vinden op een poster.

---

## 2 SKOD in het kort

**SKOD is een bestuur voor primair onderwijs in de gemeente Drimmelen. De organisatie telt 6 basisscholen verspreid over Made, Terheijden en Wagenberg.**

De scholen variëren sterk in omvang: van 159 leerlingen (Elsenhof, Wagenberg) tot 482 leerlingen (De Lage Weide, Made). Begin januari 2015 telde SKOD 1.577 leerlingen en heeft het 150 personeelsleden in dienst. Daarvan was 15% man en 85% vrouw. Het aantal fte's bedraagt 97.

### **Nieuw bestuursmodel**

SKOD heeft het bestuursmodel in het voorjaar van 2015 gewijzigd. Er is nu een scheiding tussen intern toezicht en bestuur. We werken volgens de uitgangspunten vanuit het bestuurlijk toetsingskader. De Raad van Toezicht bestaat uit vijf personen. De directeur-bestuurder is eindverantwoordelijk voor de hele organisatie en wordt daarbij ondersteund door het bestuurskantoor.

### **Samenwerkingsverband en netwerken**

SKOD participeert in het Samenwerkingsverband OOK<sup>1</sup> (SWV Breda e.o.) waarbij alle schoolbesturen uit de regio zijn aangesloten. Het SWV ondersteunt de scholen bij passend onderwijs aan de leerlingen op basis van het ondersteuningsplan 2014 -2018. SKOD werkt ook buiten het SWV samen met 19 middelgrote besturen uit de regio in een bovenschools netwerk. Zes keer per jaar wisselt men informatie uit en gaat men in dialoog over gemeenschappelijke thema's.

Daarnaast participeert SKOD in de landelijke PO-Raad, in diverse andere regionale netwerken en het Centrum Personeelsvoorziening (CPV). SKOD werkt ook nauw samen met andere partners die zich richten op de ontwikkeling en opvoeding van kinderen. Belangrijke partners zijn kinderopvangorganisaties, peuterspeelzalen, het voortgezet onderwijs, PABO Avans en de gemeente Drimmelen.

---

## 3 Missie, visie en kernwaarden

SKOD, en iedereen die zich aan ons verbonden heeft, werkt vanuit de missie, visie en kernwaarden. Samen met de statuten en het toetsingskader zijn deze het fundament van ons onderwijs en onze organisatie.

### 3.1. Missie<sup>2</sup>

SKOD is een organisatie voor katholiek primair onderwijs. Onze scholen stimuleren elke leerling het beste uit zichzelf te halen. We geven leerlingen de ruimte hun talenten te ontdekken en te versterken. Zo kan elke leerling zich ontwikkelen tot een zelfbewuste, initiatiefrijke en verantwoordelijke wereldburger.

Vanuit de kernwaarden (vol) vertrouwen, verantwoordelijk, verbindend en ondernemend verzorgt SKOD goed onderwijs gegeven door goede leerkrachten. Onze medewerkers zijn taakvolwassen en werken aan hun eigen professionele ontwikkeling. Ouders zien wij als belangrijke educatieve partners.

### 3.2 Visie

SKOD wil de missie in de periode 2015 - 2019 vorm en inhoud geven langs de volgende lijnen:

#### **Kind centraal**

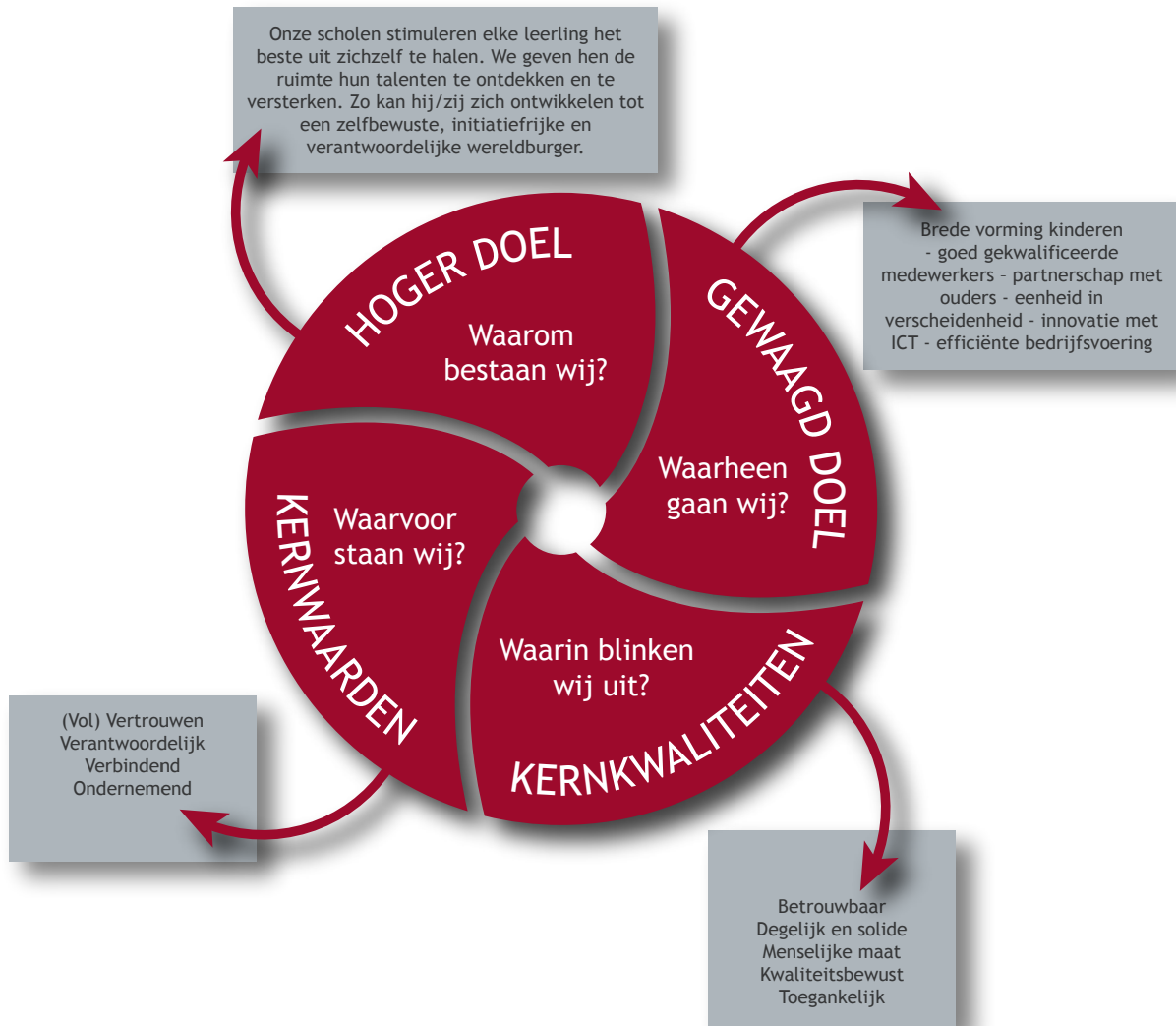
Wij willen onze leerlingen opleiden tot zelfbewuste en verantwoordelijke wereldburgers. We dagen ze uit zich te ontwikkelen naar hun eigen mogelijkheden. Maximale ontwikkeling staat centraal.. Bij al onze keuzes stellen we onszelf de vraag: wat heeft de leerling eraan?

#### **Goed gekwalificeerde medewerkers**

Wij zijn een lerende organisatie : medewerkers leren van elkaar en stimuleren elkaar. Ze zijn eigenaar van hun eigen leerproces. Mobiliteit tussen de scholen biedt een kans om van elkaar te leren. Vanuit verbinding ondersteunen en inspireren medewerkers elkaar bijv. door het organiseren van feedback en feedforward.

#### **Eenheid in verscheidenheid**

Voor de ouders is SKOD vooral van betekenis via de scholen. Elke school heeft de ruimte een eigen onderscheidend profiel te (blijven) ontwikkelen. Passend bij de eigen populatie, kern/ gemeente of wijk. Daardoor bieden we een gevarieerd onderwijsaanbod. SKOD ontwikkelt gemeenschappelijke kaders waarmee elke school werkt en waaraan ze hun eigen specifieke invulling geven.



## Partnerschap

Onze scholen staan midden in de samenleving. Wij zien ouders, leerlingen en maatschappelijke organisaties nadrukkelijk als partners voor de ontwikkeling van kinderen. Ouders en andere partners voelen zich betrokken en wij nodigen hen regelmatig uit hun inbreng te leveren en mee te denken: onderwijs maak je samen!

## Innovatie met ICT

We bereiden onze kinderen voor op een toekomst die we niet kennen. In de 21<sup>ste</sup> eeuw is de inzet van ICT bij het leren belangrijk, niet als doel op zich maar als middel om kwalitatief goed onderwijs aan te bieden en nieuwe vaardigheden aan te leren. Leerkrachten maken gebruik van moderne ICT-middelen en zijn ook in staat ICT in zijn samenhang toe te passen op het vlak van leerinhoud, pedagogiek en didactiek.

---

## Efficiënte bedrijfsvoering

Door een goede en efficiënte bedrijfsvoering kunnen onze medewerkers zich vooral richten op het primaire proces: goed onderwijs geven. Op het gebied van huisvesting, personeel en organisatie, administratie en ICT willen we maximale kwaliteit leveren tegen zo laag mogelijke kosten. De bedrijfsvoering verloopt soepel en efficiënt, met oog voor de menselijke maat.



### 3.3 Kernwaarden

**Elke dag opnieuw – van bestuurskantoor tot groepsruimte – willen wij ons professioneel handelen verbinden met de vier kernwaarden. Samen met onze missie en visie maken deze kernwaarden SKOD tot één betekenisvol geheel.**

#### **(Vol) Vertrouwen**

Vertrouwen begint bij vertrouwen geven en betrouwbaar zijn. Een basisvoorwaarde om relaties op te bouwen met leerlingen, ouders en medewerkers.

Elke school krijgt de ruimte om de eigen identiteit vorm te geven. We hebben vertrouwen in onze ouders en in hun oprechte wens en inzet het beste te doen voor hun kinderen. We hebben vertrouwen in het vakmanschap, de integriteit en de ontwikkeling van onze medewerkers. En de ons toevertrouwde leerlingen? Wij geloven in hun ontwikkeling, talenten en mogelijkheden. Onze leidinggevenden zijn binnen kaders integraal verantwoordelijk voor hun eigen school. Er is een grote mate van professionele autonomie en beleidsruimte. De verantwoordelijkheden liggen zo laag mogelijk in de organisatie.

#### **Verantwoordelijk**

Wij zijn ons goed bewust van onze maatschappelijke taak. Die brengt verantwoordelijkheid met zich mee. Wij staan voor wat we doen in ons dagelijkse werk, de school en de samenleving. We willen onze taak goed uitvoeren en trots uitstralen.

---

De vragen van leerlingen en ouders veranderen voortdurend. Wij treden deze vragen open tegemoet; hebben een goed gevoel voor veranderende eisen en verlangens. Men mag ons aanspreken op de keuzes die wij maken.

Bij verantwoordelijkheid hoort ook dat wij onze medewerkers de vrijheid geven zelfstandig te beslissen, te groeien en initiatieven te nemen. Verantwoordelijkheid geven en nemen vraagt om heldere keuzes en een goede onderbouwing – zowel naar elkaar als naar onze maatschappelijke omgeving.

### **Verbindend**

Wij zien onze scholen als een verbindende factor in buurten en wijken: onze scholen zijn bereikbaar en toegankelijk. Wij zijn actief in betekenisvolle netwerken in de lokale gemeenschappen. Samen met anderen werken we aan een versterking daarvan.

Vanuit onze traditie verbinden wij ons ook met christelijke waarden. In ons dagelijks handelen laten we ons mede inspireren door kernbegrippen uit de Bijbel, zoals naastenliefde, respect, talent, rentmeesterschap en rechtvaardigheid. Wij proberen op een moderne wijze invulling te geven aan deze begrippen. Onze medewerkers voelen zich ermee verbonden vanuit hun persoonlijke identiteit.

### **Ondernemend**

Veranderingen in technologie hebben gevolgen voor de inhoud van ons onderwijs. Het leren van nu is plaats- en tijdsafhankelijk: leren gebeurt ook buiten de klas. Het leren in de toekomst ontwikkelt zich meer en meer van een vastgesteld programma naar een vraaggestuurd aanbod.

We willen elk kind passend onderwijs bieden en rekening houden met zijn behoeften. Dat vraagt initiatief, lef en creativiteit. Wij willen ons onderwijs interessant houden, nieuwe initiatieven onderzoeken en ontwikkelen. Zodat we leerlingen uitdagen nieuwe activiteiten te ondernemen. Zo ontwikkelen ze een brede blik en maken ze kennis met gevarieerde onderwerpen. Op ieder gebied: cognitief, motorisch, sociaal-emotioneel en creatief.



---

### 3.4 Besturingsfilosofie

**Onze besturingsfilosofie kenmerkt zich door principes als ‘ruimte bieden’, ‘richting geven’ en ‘verantwoordelijkheid krijgen en afleggen’.**

Onze directeuren zijn binnen kaders<sup>4</sup> integraal verantwoordelijk voor hun school. Ook onze medewerkers handelen vanuit kaders<sup>5</sup> en hun professionele autonomie. De directeur-bestuurder is eindverantwoordelijk voor de continuïteit en kwaliteit van de taakuitvoering door de scholen<sup>6</sup>. Hij laat zich daarbij adviseren door het Directie Advies Team. Op beleidsthema's hebben directeuren ook bovenschoolse taken.

Verantwoordelijkheden liggen zo laag mogelijk in de organisatie. Zo blijft er ruimte voor kleinschaligheid en de menselijke maat.

Het bestuur stimuleert de scholen, faciliteert en geeft impulsen aan projecten en processen. Het zorgt voor goed toegerust personeel en de middelen die daarvoor nodig zijn.

Onze scholen en de bestuurder leggen via de planning en control cyclus verantwoording af over behaalde doelen en afspraken. Intern en extern zijn zij daarop aanspreekbaar.

---

## 4 Externe ontwikkelingen en interne trends

**SKOD vertrekt vanuit de eigen missie, visie en kernwaarden. Maar we verbinden ons wel degelijk met de wereld om ons heen, met ouders en met innovatieve projecten. Onze scholen staan midden in de samenleving en de samenleving staat ook midden in de scholen. Meebewegen, stimuleren, nieuwe impulsen geven en verbindingen leggen. Dat zien wij als onze taak.**

Politieke, sociale en technologische veranderingen hebben een belangrijke invloed op ons werk. Welke ontwikkelingen spelen er? Door deze actief te bestuderen<sup>7</sup> krijgen we meer inzicht in kansen en uitdagingen. In dit hoofdstuk beginnen we met de externe ontwikkelingen, gevolgd door interne trends.

### 4.1 Externe ontwikkelingen

#### Ontwikkeling 1: Bestuursakkoord PO

Een van de belangrijkste ontwikkelingen is het Bestuursakkoord voor het Primair Onderwijs<sup>8</sup>.

Het bestuursakkoord geldt als een belangrijke impuls om kwaliteit van het onderwijs duurzaam te versterken en opbrengsten te verhogen. Kern is dat verdere professionalisering van de sector van het grootste belang is voor een hogere onderwijskwaliteit. Het akkoord bevat diverse actielijnen:

- Talentontwikkeling door uitdagend onderwijs (brede vorming, niet alleen taal en rekenen) competenties 21<sup>ste</sup> eeuw, digitalisering, aandacht voor excellentie, toekomstgericht onderwijsaanbod)
- Duurzame onderwijsverbetering (PDCA-cyclus van kwaliteitszorg, interne audit zelfevaluatie, personeelsbeleid en lerende netwerken)
- Professionele scholen (versterken didactische vaardigheden leerkrachten, lerarenregister, kennis en onderzoek versterken, kwaliteit schoolleiders)
- Doorgaande ontwikkellijnen (verbinding school met omgeving, kindcentra, doorgaande lijn PO-VO).

Hoewel er extra middelen beschikbaar komen voor deze ambities, blijft er druk bestaan op de financiën. De 'stille bezuinigingen'<sup>9</sup> worden niet of onvoldoende gecompenseerd. Het overheidsbeleid is grillig.

---

## Ontwikkeling 2: Rendementsdenken

De laatste jaren legt de overheid meer nadruk op het versterken van prestaties en een opbrengstgerichte cultuur. Dat brengt met zich mee dat we meetbare doelen formuleren voor leeropbrengsten én dat we ouders stimuleren om bij te dragen aan leerprestaties.

De overheid wil minder onderpresterende scholen en meer aandacht voor excellentie, zowel van leerlingen als van de school. We leggen meer verantwoording af naar de omgeving, bijvoorbeeld via Vensters PO<sup>10</sup>.

## Ontwikkeling 3: 21<sup>ste</sup>-eeuwse vaardigheden, technologie en ICT

Door globalisering, nieuwe technologie, ICT en sociale media verandert het onderwijs snel. We kunnen ervan uitgaan dat we kinderen voorbereiden op kennis die nu nog niet beschikbaar is en op beroepen die nu nog niet bestaan<sup>11</sup>. Welke vaardigheden hebben kinderen in de 21<sup>ste</sup> eeuw nodig? Die vraag staat centraal in het onderwijs van nu.

Vaak wordt de overkoepelende term 21<sup>ste</sup>-eeuwse vaardigheden gebruikt voor belangrijke denkvaardigheden, sociale competenties en metacognitie.

Denkvaardigheden zijn bijvoorbeeld ICT-geletterdheid, probleemoplossend vermogen, kritisch denken en creativiteit. Sociale competenties zijn bijvoorbeeld samenwerking, communicatie, sociale vaardigheden en culturele sensitiviteit. Metacognitie is de kennis van het eigen cognitief functioneren en de vaardigheid het eigen leren te sturen.

Leerkrachten die inspelen op het lerende kind van nu, geven ruimte aan deze 21<sup>ste</sup>-eeuwse vaardigheden en hebben aandacht voor de grotere rol van technologie en ICT. De rol van de leerkracht verschuift ook: meer die van begeleidend coach: kinderen helpen bij de vormgeving en eigenaarschap van hun eigen leer- en ontwikkel proces.

## Ontwikkeling 4: Passend Onderwijs

Vanaf 1 augustus 2014 bieden reguliere scholen passend onderwijs aan leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben. Leerlingen krijgen alleen nog een plek op een speciale basisschool als het samenwerkingsverband toestemming geeft. Dit vraagt van onze leerkrachten, samen met onze intern begeleiders, dat zij goed leren omgaan met verschillen tussen leerlingen in de groep, zodat zij *in* de klas ondersteuning krijgen – en niet daarbuiten. Een goede zorgstructuur is daarbij van groot belang.

De vraag is wat passend onderwijs gaat betekenen<sup>12</sup> voor de competenties van de leerkrachten. Aan de ene kant biedt passend onderwijs kansen voor onderwijs op maat<sup>13</sup>; aan de andere kant wordt het soms ervaren als een extra druk op het leveren van duurzame onderwijskwaliteit aan alle kinderen.

---

## Ontwikkeling 5: Integrale kindcentra

De gemeente Drimmelen wil samen met SKOD en de Stichting Eskadee Kinderopvang één of meerdere integrale kindcentra<sup>14</sup> realiseren. Het doel is om vanuit één pedagogische/educatieve visie één integraal programma te ontwikkelen voor onderwijs, opvang en ontwikkeling. In het plan komen aspecten als organisatie, huisvesting, personeel, financiën en juridische samenwerkingsvorm aan bod. De eerste pilots starten begin 2016.

## Ontwikkeling 6: Minder leerlingen

Ook in onze regio worden minder kinderen geboren: er is een lichte krimp in de basisgeneratie. Naar verwachting daalt het aantal leerlingen van zo'n 1.577 (2015) naar 1.471 eind 2018. Wij moeten hierop anticiperen via onze formatieprognose en de meerjarenbegroting.

### 4.2 Interne trends

#### Trend 1: Imago

Het imago en de profilering van SKOD zijn vooral zichtbaar via de scholen. Voor ouders is de Stichting vrij onzichtbaar. Velen vinden dat niet erg. Het label 'SKOD' is eerder een kwaliteitskenmerk: een goede, stabiele organisatie zorgt voor een prettige werksfeer voor het personeel. En dat straalt weer af op de kinderen. Als een bestuur in actie komt, is er meestal iets aan de hand.

Ouders associëren onze scholen met relatief gunstige imagokenmerken: betrouwbaar, consistent, stabiel, financieel gezond, degelijk en solide.

Medewerkers zien SKOD als een betrouwbare en betrokken werkgever, gericht op kwaliteit. We hebben altijd oog voor de menselijke maat en we volgen vernieuwingen en ontwikkelingen op de voet. SKOD is goed bereikbaar voor medewerkers.

#### Trend 2: Basis op orde

Onze zes scholen beschikken allemaal over een basisarrangement: de kwaliteit voldoet grotendeels aan de eisen en indicatoren uit het toetsingskader van de inspectie. Ook de resultaten van tevredenheidspeilingen<sup>15</sup> onder ouders en leerlingen zijn positief. Ouders geven ons een 7,6; leerlingen een 8,3. Beide rapportcijfers liggen daarmee (iets) boven het landelijk gemiddelde. Opvallend is de positieve waardering voor de vakbekwaamheid, inzet en motivatie van leerkrachten.

Ook onze gebouwen zijn op orde. De afgelopen jaren is er op alle locaties substantieel geïnvesteerd in voorzieningen als binnenklimaat, asbestsanering, bouwkundige aanpassingen en modernisering van lokalen. Onze scholen beschikken nu over moderne, goed uitgeruste gebouwen waarin het geven van modern onderwijs mogelijk is.

---

In 2014 zijn twee lokalen van De Stuifhoek aangepast tot nieuw bestuurskantoor. Hier is nu voldoende ruimte aanwezig om vergaderingen en bijeenkomsten te organiseren. Hiermee is opnieuw een stap gezet naar een verdere professionalisering van SKOD.

### **Trend 3: Gemotiveerde medewerkers en de wens tot leren**

De tevredenheidspeiling laat zien dat medewerkers onze scholen een aantrekkelijke en inspirerende omgeving<sup>16</sup> vinden om te werken en te leren. Medewerkers willen zich ontwikkelen; zij denken in kansen en treden nieuwe ontwikkelingen positief tegemoet. Wel vragen zij aandacht voor het blijvend investeren in hun ontwikkeling.

De ervaren werkdruk is hoog. Medewerkers betreuren het dat jonge leerkrachten – om financiële redenen – vaak moeten vertrekken. Is het niet mogelijk dat oudere leerkrachten hen begeleiden? De mobiliteit is laag, evenals het aantal mannen in de teams. Zou meer mobiliteit niet bijdragen aan nieuwe inzichten en ervaringen?

Naast een leeromgeving voor leerlingen, is een school ook een plek voor professionele uitwisseling van kennis en vaardigheden. Er zijn al goede initiatieven (IB-overleg, Plusklas, ICT-overleg) maar voor een duurzame cultuur van verdere verbetering en ontwikkeling is meer nodig.

Hoewel er in de vorige beleidsperiode nieuwe impulsen zijn gegeven, bestaat er behoefte aan een meer gezamenlijk en samenhangend HRM-beleid.

### **Trend 4: Educatief partnerschap en communicatie**

Betrokkenheid van ouders dóet ertoe. Dat inzicht wordt breed gedeeld door wetenschappers, overheid en ouders. Ouders zijn primair verantwoordelijk voor de opvoeding van hun kind. Scholen zijn verantwoordelijk voor het onderwijs.

In het partnerschap vervullen ouders met name de rol van pedagogisch partner. De school vervult de rol van onderwijskundig partner. Beide zijn gericht op hetzelfde doel: kinderen maximaal ondersteunen bij hun leer- en ontwikkelproces. Dit leidt tot werkelijk educatief partnerschap. De wisselwerking tussen school en ouders biedt kansen.

Hoewel er de afgelopen jaren diverse waardevolle initiatieven zijn ontstaan, gaan in de communicatie soms dingen mis. Vaak omdat de wederzijdse verwachtingen niet helder zijn. Partnerschap stelt eisen aan de communicatie: zijn we duidelijk, zijn we toegankelijk en via welke middelen willen we communiceren?

---

## Trend 5: Financieel gezond

De huidige financiële situatie van SKOD is goed en gezond. Maar ook bij een financieel gezonde situatie is het borgen van de financiële continuïteit en het in beeld hebben van financiële risico's van groot belang.

Door de daling van het aantal leerlingen komt deze borging in het gedrang. Het is voor scholen lastig een goede balans te vinden tussen de dalende baten en redelijk gelijkblijvende lasten.

---

## 5 Evaluatie vorig beleidsplan

In het vorige beleidsplan zijn ambities en activiteiten uitgezet in vijf domeinen:

- **Onderwijskundig beleid**
- **Personeelsbeleid**
- **Kwaliteit**
- **Organisatie**
- **Financiën en huisvesting**

In een bijeenkomst met de directeurs zijn de doelen uit de vorige beleidsperiode geëvalueerd. Op al deze terreinen is er aanzienlijke winst geboekt: de doelen zijn voor een groot deel bereikt.

### Onderwijskundig beleid

Op onze scholen is er een stevige progressie gemaakt op het terrein van resultaatgericht werken. Door middel van opbrengstanalyses wordt de voortgang van leerlingen bekeken en hierop acties ondernomen. Er verscheen een *format* voor het op uniforme wijze meten van opbrengsten en is er een werkwijze bepaald om niet alleen de opbrengsten te analyseren maar ook de effecten van deze analyse na te gaan. Dit leidt tot collegiale uitwisseling van kennis en ervaringen.

Door de introductie van de Wet Passend Onderwijs per 1 augustus 2014 hebben alle scholen ondersteuningsprofielen opgesteld. Onderwijs op maat, als onderdeel van passend onderwijs, kreeg uitwerking in de vorm van handelingsgericht werken en het maken van groepsplannen. Om te voorzien in een aanbod voor specifieke doelgroepen is het aanbod Plusklassen verrijkt met een 4/5 Plusklas. Tevens is een pilot gestart voor een Doeklas, in samenwerking met de Stichting Uniek en het Dongemond College. Een Doeklas kent een aanbod voor meer praktisch ingestelde kinderen.

Er is gewerkt aan de houding en bewustwording bij leerlingen en leerkrachten om het belang van ICT, de mogelijkheden daarvan in het onderwijs te versterken. Datzelfde geldt voor de inzet van social media. De infrastructuur is op orde gebracht door de implementatie van een ICT-beheerssysteem (DIGI-Podium).

### Personeelsbeleid

Door de terugloop van het aantal leerlingen is de personeelslast naar verhouding gedaald. In de beleidsperiode zijn er geen vacatures ingevuld. Dit kwam tevens door een geringere uitstroom vanwege pensionering. Door de krimp ontstond er meer mobiliteit tussen scholen.

De functiemix is zowel in- als uitgevoerd. In 2015 is 33% van ons bestand een LB-leerkracht. Ook de gesprekkencyclus is ingevoerd. Onze medewerkers maken hun eigen persoonlijk ontwikkelingsplannen en zijn mede verantwoordelijk voor hun professionalisering.

De afgelopen periode zijn twee periodiek medische onderzoeken onder medewerkers gehouden. Via dit instrument kreeg SKOD zo zicht op de mogelijke risico's t.a.v. langdurige uitval door ziekte.

Het tevredenheidsonderzoek onder medewerkers werd in 2013 gehouden. Het gaf een goed beeld van hun welbevinden op diverse terreinen. De resultaten zijn meegenomen in ons HRM-beleid.

---

## **Kwaliteit**

Het kwaliteitsdenken is verder ontwikkeld. Dit kreeg vorm door in het Bestuurlijk Toetsingskader richtinggevende uitspraken te doen over belangrijke indicatoren van beleid. Daarnaast zijn instrumenten ingezet in het kader van de monitoring: zo hebben de tevredenheidspeilingen een goed beeld opgeleverd hoe leerlingen en ouders de kwaliteit van onze scholen ervaren. Ook de inspectierapporten zien wij als een belangrijke stimulans te blijven werken aan onze kwaliteit.

## **Huisvesting en organisatie**

De afgelopen jaren zijn onze scholen functioneel en bouwkundig aangepast; vooral het binnenklimaat en asbestsanering kregen extra aandacht. Er zijn bouwkundige aanpassingen gedaan bij De Stuifhoek, De Zeggewijzer, Elsenhof en Den Duin. Met de Stichting Uniek zijn afspraken gemaakt over het aantrekken van twee functionarissen voor beide besturen: een controller en een ICT-medewerker.



---

## 6 Strategische beleidsthema's

**Hoe gaan we nu verder? Op basis van de opgedane inzichten – verkregen uit analyses, onderzoek en gesprekken met ouders en mensen uit de hele organisatie van SKOD – willen we de komende jaren het accent leggen op vijf strategische beleidsthema's<sup>17</sup>.**

De primaire taak van alle scholen blijft: goed onderwijs verzorgen en daarbij voldoen aan de inspectiekaders<sup>18</sup> en ons bestuurlijk toetsingskader. Het is aan de scholen deze kaders uit te werken in hun school- en jaarplannen.

Op vijf gebieden – de thema's – leggen we een duidelijke focus: hier willen we samen extra stappen zetten<sup>19</sup>. De scholen nemen deze thema's ook op in hun schoolplan. Uiteraard hebben zij de ruimte er een eigen invulling aan te geven.

### Thema 1: Investeren in medewerkers

#### Waarom is dit belangrijk?

De leerkracht dóet ertoe. Zij/hij is van cruciaal belang voor de kwaliteit van het onderwijs en onmisbaar voor schoolverbetering. Onderzoek<sup>20</sup> toont aan dat de kwaliteit van de leerkracht de grootste impact heeft op hoe goed en resultaatgericht leerlingen leren. Vooral op vijf terreinen: didactiek, klassenmanagement, instructiekwaliteit, het geven van feedback en pedagogisch klimaat.

De school is een leeromgeving voor kinderen én voor leerkrachten en schoolleiders. Een professionele cultuur – onderzoek, reflectie, kennis delen, collectief leren en feedback op de eigen onderwijspraktijk – maakt dat scholen zich blijven ontwikkelen en verbeteren<sup>21</sup>.

#### Wat willen we bereiken?

We willen bereiken dat iedere leerkracht in beweging blijft – om veranderingen in de omgeving te volgen of te werken aan innovatie en doelmatigheid. De leerkracht van nu is op zoek naar nieuwe mogelijkheden en stelt zichzelf de vraag hoe het nog beter kan. Door met elkaar op onderzoek te gaan en ervaringen te delen, gaat het kennisniveau omhoog. Het is onze taak leerkrachten adequaat te ondersteunen om te voldoen aan de eisen die we stellen. Samen willen we een optimale onderwijsomgeving creëren.

#### Hoe gaan we dit bereiken?

- We spreken leerkrachten meer aan op hun passie, talenten en vaardigheden. Van daaruit investeren zij – via hun persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) – in hun professionele ontwikkeling. Ze zijn eigenaar van hun eigen leerproces.
- We gaan in de loop van 2016 gebruik maken van een nieuw, gevalideerd lesobservatie-instrument om inzicht te krijgen in de vaardigheden<sup>22</sup> van onze leerkrachten. Dit wordt ingebed in ons HRM-beleid.
- Elke leerkracht onderhoudt vanaf het schooljaar 2016-2017 zijn eigen POP en digitaal bekwaamheidsdossier. Dit wordt minimaal 1x per jaar bijgewerkt, mede op basis van de

---

jaarlijkse gesprekkencyclus: een resultaat- en opbrengstgesprek.

- Onze directeuren en leerkrachten maken hun beroepskwaliteit en professioneel bewustzijn vanaf het schooljaar 2016-2017 zichtbaar in de landelijke beroepsregisters. Wij gaan het register gebruiken als onderdeel van de gesprekkencyclus.
- SKOD investeert in inspirerende netwerken voor leren, specialismen, kennis en talenten. Teamleden van de scholen maken hiervan deel uit.
- Uit de schoolplannen blijkt dat de directeuren ruim aandacht besteden aan het leren en ontwikkelen van zichzelf en het team.
- We stimuleren mobiliteit als middel om nieuwe vaardigheden op te doen, nieuwe perspectieven te ontwikkelen en eigen talenten in te zetten.
- We onderzoeken de mogelijkheid van verdere bekwaming van startende leerkrachten op basis van feedforward van een ervaren 'collega-coach'. Het beleid van SKOD is gericht op spreiding van leeftijdscategorieën op alle scholen.

#### UITGELICHT

Richtinggevende uitspraken:

“ Het bestuur hecht veel waarde aan ruimte voor ontwikkeling van medewerkers. We zien ook graag dat medewerkers – vanuit eigen verantwoordelijkheid – deze ruimte benutten.”

“ Het bestuur hecht veel waarde aan professioneel management.”

#### MEER LEZEN?

Kijk in de bijlage voor het volledige toetsingskader.

---

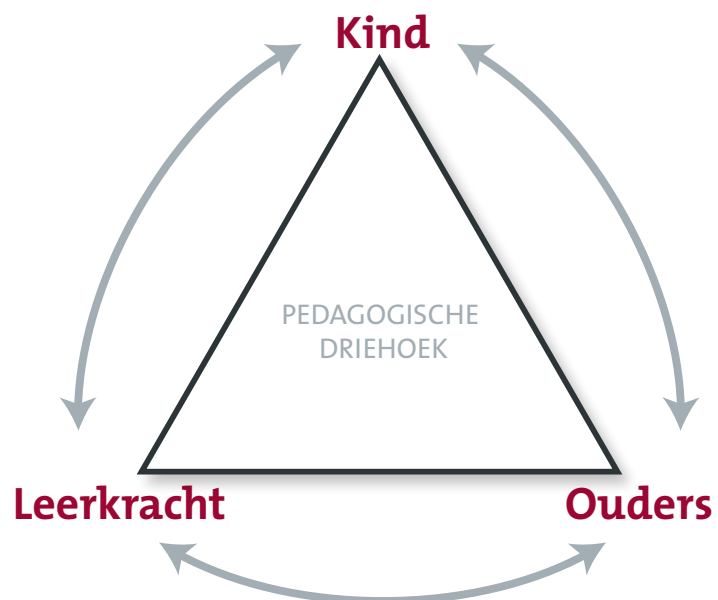
## Thema 2: Educatief partnerschap

### Waarom is dit belangrijk?

Ouders vertrouwen hun kind toe aan de school. Dat alleen al schept verantwoordelijkheid voor de school en vraagt om afstemming. Betrokkenheid<sup>23</sup> van ouders heeft bovendien positieve effecten<sup>24</sup> op het sociaal functioneren en het leersucces van kinderen.

Een versterking van partnerschap past in deze tijd. Ouders willen meer openheid, dialoog en samenwerking. Dat begint bij het helder maken van wederzijdse wensen en verwachtingen.

Een goede communicatie is essentieel. Nu er online nieuwe mogelijkheden beschikbaar zijn, is het van belang opnieuw na te gaan via welke kanalen we ouders kunnen betrekken bij de ontwikkeling van hun kind, de groep en de school.



### Wat willen we bereiken?

We willen ouders op verschillende wijzen bij de school betrekken: pedagogisch, didactisch en organisatorisch. Gelijkwaardigheid is het uitgangspunt.

Wij zien ouders als educatieve partners. Zij maken hun kind dag en nacht mee, kennen de omgeving waarin hun kind zich beweegt buiten de school, en hebben zicht op hun welbevinden.

Kinderen ontwikkelen zich op alle plaatsen waar ze komen. Onderwijs en opvoeding zijn dus altijd met elkaar verbonden. SKOD wil de omgeving betrekken bij het creëren van goed onderwijs. Ook met de wijk en maatschappelijke partners (bijv. opvang, zorg) wil SKOD partnerschap aangaan.

---

## Hoe gaan we dit bereiken?

- Onze scholen investeren in partnerschap door wederzijdse verwachtingen uit te spreken en af te stemmen. Dit schept duidelijkheid bij de intake en hoe ouders worden geïnformeerd en betrokken. We investeren in nieuwe vormen om ouders en leerlingen (in)formeel te betrekken en te informeren bij zaken rond schoolorganisatie en -beleid. Bijvoorbeeld via ouder-kindontwikkelgesprekken, via een inhoudelijk kennismakingsgesprek aan het begin van elk nieuw schooljaar of door toegang te geven tot een Ouderportaal.
- Gaat het niet goed met een leerling? Dan signaleren we dat en handelen we ernaar. Dat doen we in een structurele samenwerking met ketenpartners.
- Elke school formuleert in het schoolplan beleid en ambities over educatief partnerschap en werkt dit vanaf 2016 concreet uit.
- SKOD en school maken afspraken over doorgaande leer- en ontwikkellijnen – van peuterspeelzaal tot voortgezet onderwijs – voor een warme overdracht: een soepele en makkelijke overgang.
- Onze leerkrachten zorgen ervoor dat hun vaardigheden om professioneel te communiceren met ouders op peil zijn: dat is onderdeel van hun taakvolwassenheid. SKOD zorgt ervoor dat “interne en externe communicatie” onderdeel wordt van het professionaliseringsaanbod.

### UITGELICHT

Richtinggevende uitspraken:

“SKOD hecht veel waarde aan het maatschappelijk draagvlak en een actieve dialoog met netwerkpartners.”

“Intern en extern communiceren we adequaat, modern en open.”

### MEER LEZEN?

Kijk in de bijlage voor het volledige toetsingskader.

---

## Thema 3: Brede ontwikkeling en vernieuwend leren

### Waarom is dit belangrijk?

Van oudsher geven wij kinderen een brede en gedegen basis mee<sup>25</sup>. De school is de plek waar zij zich ontwikkelen, zodat ze kunnen doorstromen naar het vervolgonderwijs. Daarnaast ontwikkelen ze op school sociale vaardigheden – en besef van algemeen geldende waarden en normen – om te functioneren in de samenleving.

Veranderingen maken het nodig te bezien of ons onderwijsaanbod nog voldoende aansluit. Wat vraagt de samenleving van morgen? We zien dat onze leerlingen in de kenniseconomie van de 21<sup>ste</sup>-eeuw andere vaardigheden nodig hebben. Verder legt de overheid meer nadruk op cultuureducatie en techniekonderwijs. Een rijk aanbod van cultuur en techniek stimuleert onderzoekend en ontdekkend leren, zodat leerlingen hun creativiteit aanwenden. Door structureel aandacht te besteden aan vaardigheden die nu en in de toekomst belangrijk zijn, bereiden wij kinderen voor op een zinvolle plek in de samenleving.

Naast de vernieuwing in het curriculum bestaan er ook plannen voor realisatie van één of meerdere Integrale Kindcentra in de gemeente Drimmelen. Een integraal kindcentrum wil verschillende functies (onderwijs, zorg, opvang, ontwikkeling) op één locatie aanbieden en vanuit één krachtige pedagogische omgeving. Realisatie hiervan zal effect hebben op de schoolorganisatie.

### Wat willen we bereiken?

We willen elke school uitnodigen meer te investeren in een vernieuwing van onderwijsinhoud, professionele nieuwsgierigheid naar innovatie en een op ontwikkeling gerichte cultuur. “We moeten wel blijven lopen”, zo formuleerde een aanwezige dit tijdens een gespreksavond.

Wat betekenen de 21<sup>ste</sup>-eeuwse vaardigheden voor ons onderwijs, didactiek en toetsing? Dat is voor iedere school anders. Op de ene school kan bijvoorbeeld een meer onderzoekende houding – of betekenisvol leren – worden gestimuleerd. Op de andere school kan ICT een stimulans zijn voor meer eigenaarschap van leerlingen – via leermiddelen in de cloud of een verantwoorde toepassing van digitale middelen en social media. Ook wetenschap en techniek stimuleren een nieuwsgierige en onderzoekende houding bij leerlingen.

En een kindcentrum tenslotte biedt ook een stimulerend perspectief voor een breder aanbod en bredere ontwikkeling van kinderen.

#### UITGELICHT

Richtinggevende uitspraken:

“Het bestuur hecht aan en wil ruimte geven aan nieuwe (vakinhoudelijke) ontwikkelingen”

“Het bestuur hecht aan een focus op verbetering van kwaliteit.”

#### MEER LEZEN?

Kijk in de bijlage voor het volledige toetsingskader.

---

## Hoe gaan we dit bereiken?

- Alle scholen beschrijven in het schoolplan wat men verstaat onder brede vorming en ontwikkeling van kinderen. Men heeft daarbij ruimte voor eigen keuzen en accenten. We willen niet alleen de nadruk leggen op de kernvakken maar daarnaast een verrijkend aanbod verzorgen waarmee elke school wil excelleren. Uiteraard past dit bij hun fase van schoolontwikkeling en het authentieke karakter. Elke school formuleert de ambities in 2015 en implementeert vanaf 2016 in een 'Plus' (bijvoorbeeld: creativiteit, cultuur, wetenschap en techniek, doorontwikkeling tot een kindcentrum, etc.).
- We verzamelen de kennis op dit gebied en delen deze met elkaar. We willen in 2016 komen tot een 'leergemeenschap vernieuwend onderwijs'. Die bestaat uit leerkrachten die willen uitgroeien tot 'specialist vernieuwend onderwijs' en die daarvoor opgeleid kunnen worden. In de leergemeenschap<sup>26</sup> doen zij gezamenlijk kennis op, wisselen ze ervaringen uit en ontwikkelen ze projecten.
- Leerkrachten weten welke nieuwe didactische middelen en visies er zijn en bereiden leerlingen voor op een samenleving die snel verandert. Zij houden hun professionaliteit op peil en werken aan innovatie en efficiency. In de meerjarenraming is een extra bedrag opgenomen om innovaties en andere leervormen te vertalen naar het onderwijs en leren van elke dag.

---

## Thema 4: Identiteitsontwikkeling

### Waarom is dit belangrijk?

SKOD is een katholieke stichting. Maar waar staat de K eigenlijk nog voor? Het is nu niet helder hoe onze identiteit tot uitdrukking komt in de dagelijkse praktijk op de scholen.

De vanzelfsprekendheid waarmee we vroeger uiting gaven aan de levensbeschouwelijke identiteit, bestaat niet meer. Datzelfde geldt voor de relatie tussen geloof en schoolkeuze.

In de huidige pluriforme samenleving treffen leerlingen elkaar vanuit diverse achtergronden en culturen. Tegelijkertijd is onze katholieke achtergrond een kwaliteitskenmerk: in de ogen van ouders leggen confessionele scholen meer nadruk op waarden, normen en een veilig en goed schoolklimaat<sup>27</sup>.

### Wat willen we bereiken?

We willen onze identiteit opnieuw formuleren. Enerzijds door invulling te geven aan een brede benadering van het begrip identiteit<sup>28</sup>. Anderzijds door onze kernwaarden te vertalen in concreet waarneembaar gedrag (voor ouders, leerlingen en medewerkers). Zo creëren we één gemeenschappelijk kader. Dat geeft richting aan ons dagelijkse handelen en biedt een legitimatie en verantwoording naar onze externe omgeving: waar staat een school van SKOD nu precies voor?

### Hoe gaan we dit bereiken?

- Een bovenschoolse projectgroep heeft onlangs een nieuwe identiteitsnotitie opgesteld: 'Scholen met een hart'. Verbindende elementen zijn het pedagogisch klimaat, talentbevordering, verbondenheid met de wereld, vieren en sociale acties. Het ligt voor de hand dat langs deze thema's de katholieke identiteit zichtbaar en tastbaar wordt op onze scholen.
- Alle scholen gaan de kernwaarden vertalen in concreet gedrag op drie niveaus: ouders, leerlingen, medewerkers. De resultaten worden bovenscholss uitgewerkt en vertaald naar een handzame vorm.
- Ons identiteitsbewijs en onze kernwaarden zijn niet vrijblijvend; deze zijn onderdeel van het teamoverleg en de gesprekkencyclus.
- De 'zekerheden' van SKOD worden helder beschreven en via de communicatiemiddelen van de scholen uitgedragen.

#### UITGELICHT

Richtinggevende uitspraken:

“Het bestuur vindt het belangrijk dat medewerkers handelen vanuit de katholieke identiteit”

#### MEER LEZEN?

Kijk in de bijlage voor het volledige toetsingskader.

---

## Beleidsthema 5: Gebruik van ICT versterken

### Waarom is dit belangrijk?

Internet, clouds, smartphones, laptops en andere mobiele devices<sup>29</sup> zijn niet meer weg te denken uit ons dagelijks leven.

Ook in het onderwijs is ICT vanzelfsprekend geworden. Uit onderzoek blijkt dat ICT – bij goed, gericht en gedoseerd gebruik – bijdraagt aan de leerprestaties, leersnelheid en motivatie van leerlingen. Daarnaast ondersteunen ICT-toepassingen<sup>30</sup> leerkrachten en directeuren bij een effectieve schoolorganisatie.

Het schoolbord is vervangen door het digibord. Digitale leermiddelen worden steeds vaker ingezet. Passend onderwijs vraagt betrokken organisaties om hun informatie te delen. De impact die ICT nu al heeft, zal alleen nog maar toenemen. Er komen voortdurend nieuwe toepassingen.

Keuzes voor ICT, in welke vorm dan ook, hangen altijd samen met overwegingen over de randvoorwaarden. Bijvoorbeeld: wat is het (gewenste) beleid van de school? Hoe ziet de huidige onderwijsvorm eruit? Welke competenties zijn aanwezig in het team? SKOD wil hier bewust mee omgaan.

### Wat willen we bereiken?

Vanuit onze visie<sup>31</sup> op ICT willen we leerlingen voldoende competenties en vaardigheden bijbrengen, zodat zij na de basisschool verantwoorde stappen kunnen zetten en er een 'doorgaande lijn' is naar het voortgezet onderwijs. Voorwaarde daarbij is dat leerkrachten ICT- en mediavaardig zijn.

De afgelopen jaren heeft SKOD geïnvesteerd in het doelmatig gebruiken van digitale leermiddelen en materialen in het onderwijsproces en ondersteunende processen. We hebben didactische en pedagogische vaardigheden bij een groot deel van de leerkrachten op een gewenst basisniveau gebracht.

Onze ambitie reikt echter verder. Wij willen een goede balans vinden tussen de behoeften van leerlingen en de samenleving, de schoolcultuur en beschikbare financiën. In de continue stroom van nieuwe toepassingen is niet altijd duidelijk wat wel en niet werkt; stap voor stap willen we haalbare en realistische keuzes maken.

#### UITGELICHT

Richtinggevende uitspraken:

“Goed onderwijs is gebaat bij een goede facilitering”

“Het bestuur vindt het belangrijk dat er focus is op verbetering van kwaliteit”.

#### MEER LEZEN?

Kijk in de bijlage voor het volledige toetsingskader.



---

## Hoe gaan we dat bereiken?

We willen de kwaliteit en het gebruik van ICT versterken op drie gebieden:

- Onderwijs
- Bedrijfsvoering
- Communicatie

### Onderwijs

- In de gesprekkencyclus zijn ICT-competenties een vast thema.
- We vragen de scholen om:
  - in hun schoolplannen duidelijk aan te geven welke activiteiten en initiatieven men gaat ondernemen ter versterking van de rol van ICT bij hoogwaardig onderwijs. De uitvoering hiervan start vanaf het schooljaar 2016.
  - in hun onderwijsvisie nadrukkelijk te formuleren wat de rol van ICT is bij kennisoverdracht en kennisconstructie<sup>32</sup>;
  - in de schoolplannen aan te geven hoe de ICT-bekwaamheid van leerkrachten kan worden versterkt en op het gewenste niveau kan worden gebracht. Uitgangspunt is dat uiterlijk 2016 alle leerkrachten voldoen aan de vastgestelde lijst van basisvaardigheden als onderdeel van hun taakvolwassenheid.

### Bedrijfsvoering

- We blijven investeren in de uitbouw en doorontwikkeling van Digi-podium als ook in administratieve pakketten. Uitgangspunt is zo veel mogelijk uniformiteit, standaardisering en doelmatigheid. Daarbij kijken we goed naar de mogelijkheden die Office365 ons biedt.

### Communicatie

- Naast de huidige vormen van informatievoorziening komt er een communicatieplatform (Ouderportaal), waarin mogelijkheden worden gezocht om helder en direct met ouders te communiceren over organisatie en resultaten. Daarnaast willen we social media meer gaan inzetten in de externe communicatie. De uitvoering hiervan start vanaf het schooljaar 2016.
- We willen kinderen helpen om op een verstandige manier om te gaan met ICT en social media door hen ICT-geletterdheid en mediawijsheid (digitaal burgerschap) bij te brengen.
- We willen dat collega's ICT vaker gebruiken voor het delen en ontwikkelen van kennis, ervaringen en specialismen.

---

## 7 Financiën

### Algemeen

Binnen het primair onderwijs ontvangen scholen een vergoeding van de overheid. (rijksbekostiging). Deze is gebaseerd op het aantal leerlingen. De personele vergoeding bestaat uit een lumpsum personeel, een vergoeding personeel- en arbeidsmarktbeleid en de prestatiebox. Daarnaast ontvangt de school een vergoeding voor de materiële uitgaven; de materiële instandhouding. Een belangrijke factor in de berekening is het opleidingsniveau van de ouders.

Naast de rijksbekostiging ontvangen scholen tevens een vergoeding vanuit het Samenwerkingsverband en - indien van toepassing - een vergoeding voor leerlingen met een extra zorgvraag.

### Evenwicht

Het aantal leerlingen daalt de komende jaren. Dit zet druk op onze begroting.

We streven uiteraard naar financieel gezonde scholen met een goed evenwicht tussen het aantal leerlingen, de omvang van de formatie en de hoogte van de overige lasten. Aangezien personele lasten een substantieel deel vormen van de begroting, is inzicht in de ontwikkelingen en een goede meerjarenbegroting van groot belang. Hieruit blijkt dat de leerlingenkrimp opgevangen kan worden door natuurlijk verloop en er ruimte ontstaat voor benoeming van jonge leerkrachten.

### Goede planning en control

Door de daling van het aantal leerlingen wordt planning en control belangrijker.

De verantwoording voor een groot deel van de uitgaven begint bij de scholen. De lasten dalen vaak niet evenredig met de dalende bekostiging waardoor het belangrijk is dat directeuren goed op de hoogte zijn. De jaarbegroting is in overleg met de directeuren samengesteld zodat zij de verantwoording kunnen nemen voor hun eigen schoolbegroting.

Doel voor de komende periode is om de planning- en controlcyclus verder te ontwikkelen, zodat er een duidelijke relatie gaat ontstaan tussen de onderwijskundige doelen/resultaten enerzijds en financiële situatie van de scholen anderzijds. Op bestuursniveau wordt per kwartaal een managementrapportage samengesteld waarbij de cijfers nauwkeurig beoordeeld worden. Doel hiervan is om meer inzicht te krijgen in de tussentijdse cijfers waarbij financiële risico's tijdig in beeld gebracht worden. Elk jaar wordt er tevens een meerjarenbegroting gemaakt op basis van de meest recente bekostigingsindicatoren.

### Onderhoudsplan

Vanaf 2015 is niet langer de gemeente maar SKOD verantwoordelijk voor groot buitenonderhoud. Voor het reguliere groot onderhoud was reeds een onderhoudsplan beschikbaar. In de loop van 2015 komt er een nieuw onderhoudsplan dat als basis dient voor de meerjarenbegroting. Op dit moment is er een inschatting gemaakt van het benodigde kapitaal voor de komende 10 jaar.

---

### **Extra impulsen**

Tevens gaan we middelen vrijmaken voor de noodzakelijke en gewenste investeringen die o.a. voortvloeien vanuit de schoolplannen. Bijvoorbeeld op het terrein van ICT, lesmaterialen, het professionaliseringsbeleid en vernieuwing van het onderwijsaanbod. Dat gaan we goed onderzoeken: hoe kunnen de financiële middelen zo optimaal mogelijk ingezet worden? En welke investeringen leveren het meeste rendement op voor de verdere ontwikkeling en professionalisering van SKOD?

### **Optimaliseren processen**

Door de aanstelling van een controller huren we diverse activiteiten niet meer in bij het administratiekantoor. Hiermee ontstaat ruimte voor het optimaliseren van financiële processen als jaar- en meerjarenbegroting, onderhouds- en investeringsplannen en het werken met kengetallen op bestuurs- en schoolniveau. Op bestuursniveau worden de kengetallen in de kwartaalrapportages vergeleken met de landelijke benchmarkgegevens.

---

## 8 Slotwoord

Aan de hand van dit strategisch beleidsplan gaan we met elkaar in dialoog over ons werk en onze kwaliteiten.

Het plan laat ruimte aan diversiteit: de richting is bepaald, maar de route kan per school verschillen. Bovendien kunnen we de toekomst niet voorspellen. Onze omgeving verandert continu. Tussentijdse ontwikkelingen kunnen daarmee leiden tot voortschrijdend inzicht en tot wijzigingen. In die zin is dit plan een levendig document en niet in beton gegoten.

### **Aan de slag**

De vijf beleidsthema's worden de komende periode aangevuld met concrete werkplannen en voorstellen. Mogelijk is daarbij een rol weggelegd voor bovenschoolse leergemeenschappen, externe deskundigen of projectgroepen.

Dit voorjaar starten de scholen met het schrijven van hun schoolplannen voor de periode 2015 – 2019. Aan hen de taak dit beleidsplan, de richtinggevende uitspraken en de eigen beleidsvoornemens concreet uit te werken in doelen en toetsbare resultaten.

De optelsom van onze ambities dient – uiteraard passend binnen kaders - als basis voor de financiële meerjarenraming.

Wij hebben er vertrouwen in dat SKOD zich met dit beleidsplan de komende jaren verder zal ontwikkelen. Wij wensen iedereen veel succes, inspiratie en plezier toe bij de realisatie. Zo blijven we samen het onderwijs aan de ons toevertrouwde kinderen verbeteren!

*Made, juni 2015*

---

## Voetnoten

0. Auteur: Joost de Witte MLE.
1. PO 30-3, Optimale Onderwijs Kans
2. Er is een nieuwe tekst geschreven die beter past bij de ambitie.
3. De ankerwaarden vormen de ziel, het DNA van SKOD. Ze zijn zichtbaar op alle scholen. De aspiratiewaarden zijn in potentie aanwezig, maar hieraan kan nog gewerkt worden. In zijn samenhang maken de kernwaarden SKOD tot een betekenisvol geheel.
4. Onder andere: het strategisch beleidsplan, financiële kaders, directiestatuten, interne toezichtkader en het bestuurlijk toetsingskader (BTK). Het BTK bevat richtinggevende uitspraken (RGU) van het bestuur. Voor elke RGU zijn één of meer indicatoren / normen vastgelegd. Waar gesproken wordt over toetsingskader wordt dit BTK (oktober 2014) bedoeld.
5. Jaar- en schoolplan
6. Pagina 4, bestuurlijk toetsingskader, oktober 2014
7. We kregen input van de RvT, GMR, directeuren, leerkrachten en ouders. Niet alle observaties zijn verwerkt. We beperken ons tot zes externe ontwikkelingen.
8. Definitieve versie 10 juli 2014.
9. Zie ook PO-Raad, aug. 13, de stille bezuinigingen in het primair onderwijs.
10. Vensters PO is een landelijke website waarop alle scholen in het primair onderwijs communiceren over hun kwaliteit. Zie [www.scholenopdekaart.nl](http://www.scholenopdekaart.nl)
11. SLO (2014, 21ste-eeuwse vaardigheden in het curriculum van het funderend onderwijs) en Onderwijsraad (2014, Een eigentijds curriculum). In plaats van een eenzijdig accent op kennisreproductie moeten 21ste-eeuwse vaardigheden meer doelgericht en structureel aan de orde komen. Er is beperkte aandacht voor de vaardigheden in leerplankaders en in reguliere methoden.”
12. In het ondersteuningsprofiel beschrijven scholen welke deskundigheid en ervaring zij in huis hebben en wat er nog ontwikkeld moet worden.
13. SKOD kent al Plus- en doeklassen.
14. Met integrale kindcentra wil de gemeente versnippering van het huidige aanbod tegengaan. Peuterspeelzaal, kinderdagverblijf, buitenschoolse opvang en basisonderwijs kunnen samen een krachtige, goed op elkaar afgestemde pedagogische omgeving bieden. Integrale kindcentra zijn breder van opzet dan de huidige vier brede scholen in de gemeente. Hierin wordt door bovengenoemde functies wel samengewerkt maar de pedagogische en organisatorische verdeling tussen de deelnemende partijen blijft intact.
15. Scholen met succes, april 2013.
16. Gemiddeld overall gewaardeerd met een 7,7.
17. De volgorde is geen indicatie voor de prioriteit.
18. Het toezicht- en waarderingskader primair onderwijs (aug. 2014) onderscheidt zeven opbrengstindicatoren. Deze betreffen de leerresultaten aan het eind van de basisschool, de scores op tussentijdse toetsen uit het leerlingvolgsysteem en de doorstroming van leerlingen binnen de school. Daarnaast bevat het twee indicatoren die de adviezen voor en het functioneren in het vervolgonderwijs betreffen. De ambitie wordt gesteld op een minimale score van drie op alle indicatoren.
19. Dat neemt niet weg dat ook op andere terreinen verbeteringen mogelijk zijn, ook al worden ze hier niet expliciet genoemd.
20. O.a. J. Hattie (2003), *Teachers make a difference, what's the research evidence?* Zie ook Onderwijsraad (2013); *Leraar zijn*.
21. Eric Verbiest (2012), *Professionele leergemeenschappen*: "Collectieve leerprocessen ondersteunen niet enkel de ontwikkeling van de school als organisatie, maar ook de professionele ontwikkeling van de professionals die werkzaam zijn in die school. Zie tevens Onderwijsraad (2013), *Leraar zijn*. In het bijzonder pag.39 e.v.
22. Het gaat daarbij ten minste om een goede beheersing van de algemene didactische, pedagogische en differentiatie vaardigheden. Eind 2014 bracht de PO-Raad een rapport uit met een inventarisatie van bestaande vaardigheidsmeters.
23. Ouderbetrokkenheid en partnerschap leiden meestal tot meer zelfvertrouwen, een positieve houding richting de school, betere prestaties in taal en rekenen en het sociaal-emotioneel functioneren van kinderen. Evt. ontwikkelingsachterstanden worden verkleind.
24. Onderwijsraad (2010), *Ouders als partner*; Tevens CPS (2008), *Onderzoek naar de rol van ouders in het PO*
25. Zie ook artikel 8 WPPO, kerndoelen van het onderwijs. Vooral gericht op cognitie en sociaal-emotionele ontwikkeling.
26. Eric Verbiest (2008), *Scholen duurzaam ontwikkelen. Bouwen aan professionele leergemeenschappen*.
27. O.a. Creten.H., Douterlungne, M. (2001), *Schoolkeuze van ouders in het basis en secundair onderwijs in relatie tot levensbeschouwing*.
28. Identiteit onderscheidt men vaak in twee vormen: een smalle of brede definitie. Een smalle benadering gaat zuiver uit van de – historisch gegroeide – levensbeschouwelijke identiteit. Een brede benadering gaat uit van de invulling van de katholieke identiteit in het dagelijks handelen op pedagogisch, didactisch, onderwijskundig en organisatorisch gebied.
29. Een op de drie gezinnen beschikt over een tablet; 59% over een smartphone (in 2005: 12%) en 78% over een laptop (in 2006: 26%). Bron: Kennisnet
30. Op de gebieden administratie, organisatie, communicatie, coördinatie en HRM.
31. ICT beleidsplan 2013/2015
32. Bij kennisoverdracht draagt de leerkracht kennis over aan de leerling. Deze verwerkt de stof door oefening en herhaling. Bij kennisconstructie ligt de nadruk op eigenaarschap van de leerling. Men heeft de ruimte om zelf kennis te verzamelen, te ontdekken en actief op zoek te gaan naar oplossingen.