

**S(TICHTING) K(ATHOLIEK) O(NDERWIJS) D(RIMMELEN)**

# **Strategisch Plan**

**2020/ 2025**



**Samen onderweg naar een  
mooie en gelukkige  
toekomst**



# Onze scholen

**De Stuifhoek**

Made



**Den Duin**

Made

**De Elsenhof**

Wagenberg



**De Zeggewijzer**

Terheijden

**Zonzeel**

Terheijden



**de lage weide**

Made

# Inhoudsopgave

<i>Hoofdstuk</i>	<i>Onderwerp</i>	<i>Blz.</i>
	Overzicht van de scholen	4
	Inhoudsopgave	5
1	Inleiding	6
2	Leeswijzer	7
3	SKOD in het kort	8
4	Missie/Visie	9
5	Belangrijkste uitgangspunten/gewaagd doel	10
6	Kernwaarden	11
7	Besturingsfilosofie	12
8	Externe ontwikkelingen	13
9	De strategische kaart	15
10	Strategische acties	16
11	Van strategische acties naar proces en product	19
12	Slotwoord	21
13	Aanvullende informatie	22

# 1 Inleiding

SKOD is samen onderweg naar een mooie en gelukkige toekomst. Een toekomst voor kind, ouder en alle betrokkenen. We laten kinderen met een brede ontwikkeling de maatschappij in gaan, zodat zij goed kunnen functioneren gericht naar zichzelf, een ander en de maatschappij.

Om dit te bereiken blijven we als organisatie in ontwikkeling. Het strategisch beleidsplan geeft richting aan de ontwikkeling van SKOD en haar scholen. Ontwikkeling die altijd in dienst staat van het primaire proces; goed onderwijs!

Het beleidsplan is tot stand gekomen dankzij de inbreng en betrokkenheid van velen. Belangrijke inbreng kwam vanuit 'De Reis' en 'De rondetafelgesprekken'. Naast inbreng hebben ook onderzoeken, (leer-)resultaten en maatschappelijke ontwikkelingen invloed gehad op de koers. Samen met de directies is dit plan uiteindelijk opgesteld.

Het plan, en dan vooral het gewaagde doel en de strategische kaart, geven onze focus aan voor de komende 5 jaren. We zullen resultaten en ontwikkelingen volgen en evalueren om koers te houden. Dit plan is het richtinggevende kader van de stichting. De scholen zullen de eigen plannen hierop aan laten sluiten.

Reint Bos

Directeur-bestuurder SKOD

## 2 Leeswijzer

- Dit strategisch beleidsplan beschrijft onze koers voor de komende jaren. Het plan is geschreven voor medewerkers, directeuren, leden van de medezeggenschap, de toezichthouders en netwerkpartners van SKOD.
- Het plan is zo beknopt mogelijk gebleven ten behoeve van de leesbaarheid.
- Alles wat we doen, komt voort uit onze missie, visie, kernwaarden en kernkwaliteiten. Daarover lees je meer in hoofdstuk 4.
- Missie: De missie geeft de bestaansgrond van SKOD weer. Het geeft antwoord op vragen als:
  - \* Waartoe zijn wij op aarde?
  - \* Wat is de essentie en de unieke bijdrage die wij leveren?
  - \* Welke idealen zullen wij altijd na blijven streven?
- Visie/Gewaagd doel: Een gewaagd doel is een uitdagend toekomstbeeld dat door doelgerichte inspanningen bereikt kan worden.
- Kernwaarden: Kernwaarden zijn diep gewortelde overtuigingen die aangeven wat leden van de organisatie juist en van wezenlijk belang vinden. Kernwaarden zijn inspirerend, richtsnoer en bindmiddel tegelijk.
- Kernkwaliteiten: Kernkwaliteiten geven aan waar de organisatie goed in is, waarin zij excelleert.
- De belangrijkste ontwikkelingen en trends, die invloed hebben op ons, alsmede de gebruikte instrumenten en evaluaties, bij de totstandkoming van dit plan, vind je terug in de bijlagen.
- De kern van het beleid, de strategische kaart en de strategische acties, staan in hoofdstuk 8 en 9.
- Alle documenten waarnaar wordt verwezen in dit plan zijn opvraagbaar via [info@skod.org](mailto:info@skod.org)

### **3 SKOD in het kort**

SKOD is een schoolbestuur voor primair Katholiek onderwijs in de gemeente Drimmelen. De organisatie telt zes basisscholen verspreid over de kernen Made (3), Terheijden (2) en Wagenberg (1). De kleinste school telt ongeveer 150 leerlingen en de grootste school 500 leerlingen. In totaal verzorgen deze scholen het onderwijs aan ongeveer 1480 leerlingen en zijn er ruim 160 personeelsleden (100 Fte) in dienst.

SKOD is een organisatie die richting geeft aan de ontwikkeling van de stichting op hoofdlijnen en is daarnaast vooral dienstbaar is aan de scholen. De scholen bepalen zelf de visie op onderwijs en houden zich primair bezig met het geven van onderwijs. Op stichtingsniveau regelen we zoveel mogelijk de secundaire processen.

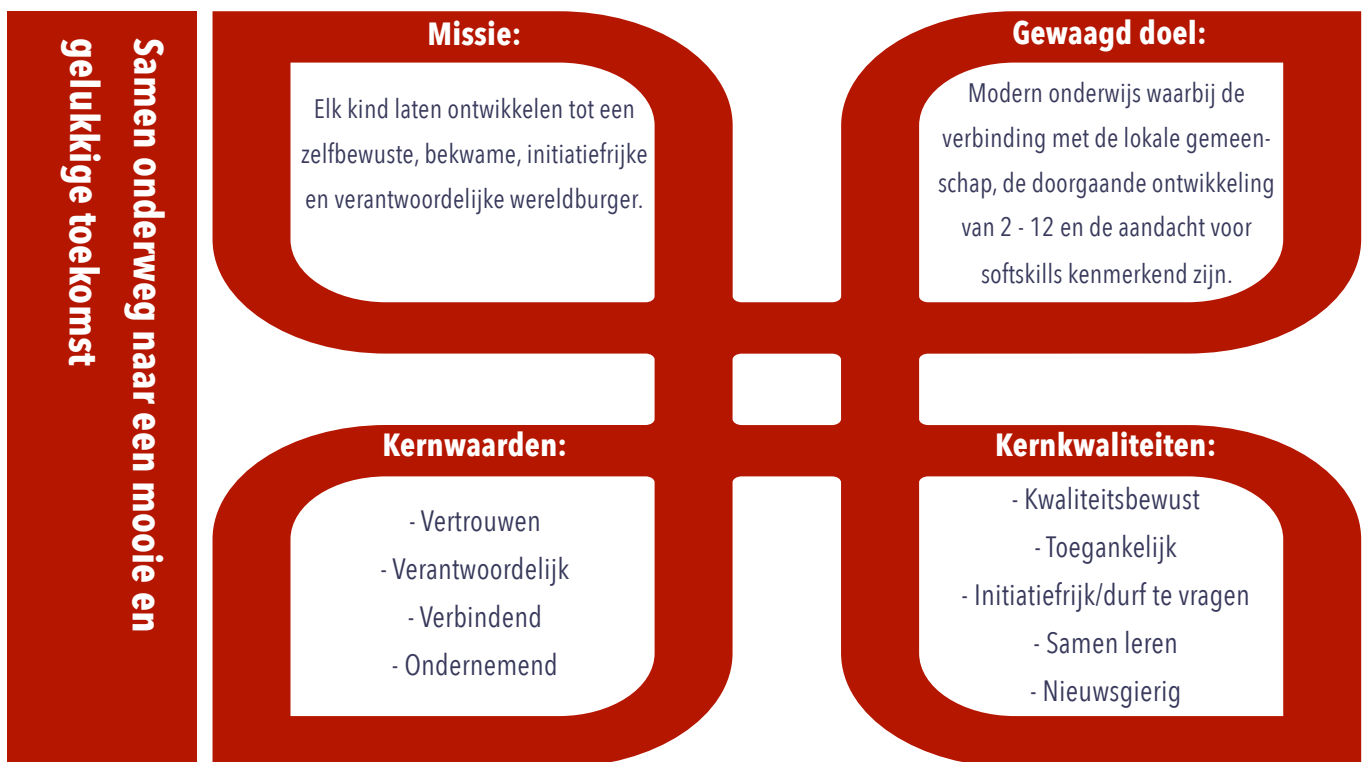
De bestuurder heeft de dagelijkse leiding over SKOD en is eindverantwoordelijk voor de gehele organisatie. Het interne toezicht wordt uitgevoerd door de Raad van Toezicht.

De medezeggenschap van personeel en ouders is zowel op SKOD-niveau geregeld (door de GMR) als op schoolniveau (door de MR).

Op het gebied van passend onderwijs werkt SKOD samen in de werkeenheid 'Drimmelen' (alle SKOD scholen en obs De Windhoek) en het samenwerkingsverband Breda e.o. Deze samenwerking is erop gericht om alle kinderen goed en thuisnabij onderwijs te bieden.

Verder werkt SKOD vooral samen met Eskadee als opvang-organisatie, de gemeente Drimmelen, het Dongemondcollege en de Pabo (Avans Hogeschool Breda).

## 4 Missie/visie SKOD



### Missie

SKOD is een organisatie voor katholiek primair onderwijs. Onze scholen zijn onderdeel van de leefgemeenschap van de kinderen. Wij geven richting, ruimte en ruggensteun aan kinderen om hun talenten te ontdekken en te versterken. Op deze manier stimuleren wij elk kind zich te ontwikkelen tot een zelfbewuste, bekwame, initiatiefrijke en verantwoordelijke wereldburger.

### Gewaagd doel

De komende 5 jaar willen we:

- Ons onderwijs modern houden door onze lesmanieren door te ontwikkelen en de digitale middelen nog beter te gebruiken.
- Burgerschap verder ontwikkelen door nog meer verbinding met de lokale gemeenschap aan te gaan.
- De doorgaande ontwikkeling van 2 t/m 12 verder ontwikkelen i.s.m. Eskadee.
- Meer aandacht in het curriculum voor de ontwikkeling van Softskills bij leerlingen.



## 5 Belangrijkste uitgangspunten/gewaagd doel



**ONZE KERNKWALITEITEN ZIJN ZICHTBAAR BIJ  
GOED ONDERWIJS  
DOOR GOED PERSONEEL  
IN EEN GOEDE ORGANISATIE**

### **GOED ONDERWIJS**

Wij willen voor onze kinderen het best mogelijke onderwijs. Onderwijs dat zich richt op kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming. Samen dragen we bij aan een mooiere en betere wereld en het eigen welbevinden. We laten kinderen met een brede ontwikkeling de maatschappij in gaan, zodat zij goed kunnen functioneren gericht naar zichzelf, een ander en de maatschappij. Hierdoor dragen wij bij aan gelukkige kinderen in een gelukkige wereld.

### **GOED PERSONEEL**

Voor goed onderwijs is goed personeel nodig. Het personeel van SKOD doet vooral aanspraak op eigen kennis, vaardigheden en kwaliteiten. Zij brengen deze in, ten behoeve van de ontwikkeling van kinderen en de organisatie. Hiervoor blijft het SKOD-personeel zich altijd ontwikkelen door:

- het verrijken van eigen kennis en vaardigheden
- nieuwsgierig te blijven
- initiatief te nemen
- durf te vragen
- samen te leren

### **GOED ORGANISEREN**

Voor kinderen betekent goed organiseren een fijne plek; waar je welkom bent, je gekend wordt, je volop kansen hebt om (samen) te spelen en te ontwikkelen. Een inspirerende en leerrijke omgeving waar structuur en ruimte samen gaan.

Voor personeel betekent goed organiseren een inspirerende werkomgeving waarbij doelen, taken en verantwoordelijkheden duidelijk en passend zijn. De structuur is duidelijk en de informatie en communicatie toegankelijk en transparant.

## 6 Kernwaarden

*(de kernwaarden gelden zowel voor personeel als voor de kinderen)*

### **Vertrouwen**

Voor ons betekent vertrouwen vooral erin geloven dat je iets kan (ontwikkelen). De overtuiging dat jij en een ander iets kunnen (ontwikkelen) draagt bij aan het zelfvertrouwen. Zelfvertrouwen is een belangrijke basis voor ontwikkelen. Voor het werken in een professionele cultuur is vertrouwen van leiding in professionals, tussen professionals van belang zodat initiatief, vragen stellen, leren (en dus fouten maken) worden gestimuleerd.

**We laten vertrouwen zien, voelen en groeien door het geven van ruimte, positieve feedback en waardering.**

### **Verantwoordelijkheid**

Voor ons betekent verantwoordelijkheid in de eerste plaats de mogelijkheid en ruimte geven om zelfstandig te beslissen, te groeien en initiatief te nemen. Hierover ben je aanspreekbaar en leg je verantwoording af.

Daarnaast willen we kennis en kunde graag waarderen. Dit doen we door de stelling 'Wie het weet mag het zeggen' na te leven. **We geven verantwoordelijkheid vorm door: eigenaarschap, initiatief en kundigheid ruimte te geven en te laten zien. We leggen hier actief verantwoording over af.**

### **Verbindend**

De school is een belangrijke ontmoetingsplaats voor kinderen, ouders en personeel. Ook zoeken wij actief verbinding met de omgeving. Wij gaan vanuit ontmoeten en verbinden; samen (lerend) kunnen en presteren we meer. Vieren is voor ons een belangrijk middel om te ontmoeten, te verbinden en geleverde prestaties te waarderen. **Verbinden is voor ons actief ontmoeten en samen bijdragen aan de ontwikkeling van de kinderen en professionals. De geleverde prestaties vieren we.**

### **Ondernemend**

Het nemen van initiatief en het tonen van lef om kansen te creëren en te benutten zijn belangrijke onderdelen van ondernemend zijn. De maatschappij vraagt van burgers steeds meer een hoge mate van eigen initiatief, creativiteit en het nemen van eigen verantwoordelijkheid. Hiervoor is naast (zelf)vertrouwen ook lef nodig.

**Wij willen dit bij kinderen en personeel uitlokken en stimuleren door uitdagingen (prestaties) te geven, kritische vragen te (laten) stellen en initiatief nemen aan te moedigen.**

## 7 Besturingsfilosofie

De manier waarop wij uitvoer geven aan het strategisch beleidsplan wordt vooral bepaald door de richting (sturing) en de gestelde kaders. We beschrijven deze hieronder in drie thema's: (Aan)sturing, Mens & Cultuur en Organisatie & Processen.

### Visie op (aan)sturing

De directeuren zijn integraal verantwoordelijk voor de eigen school en samen met de staf collegiaal verantwoordelijk voor de ontwikkelingen van SKOD als organisatie. We geven leiding vanuit de '3 R-en': Richting, Ruimte, Ruggesteun en leggen actief verantwoording af. De voorkeursstijl is een coachende stijl van leidinggeven.

### Visie op mens & cultuur

Wij streven een klimaat na waarin we vooral vertrouwen op het vakmanschap van de professional. We gaan uit van vertrouwen, verantwoordelijkheid, verbinden en ondernemen zoals hiervoor al toegelicht. We laten ons inspireren door het Rijnlandse denken<sup>1</sup>.

### Visie op organisatie en processen

SKOD is een platte organisatie: we werken met weinig lagen en hebben korte lijnen. Het primaire proces is het uitgangspunt bij het inrichten van de organisatie. Om de professional hier goed op aan te laten sluiten leggen we verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie

Onze scholen, de staf en het bestuur leggen via de planning & control cyclus verantwoording af over de behaalde resultaten.

De bestuurder van SKOD is eindverantwoordelijk voor de stichting en haar scholen. De filosofie zoals hieronder beschreven is ook leidend voor het handelen van de bestuurder.

---

<sup>1</sup> Zie o.a. [www.rijnlandmodel.nl](http://www.rijnlandmodel.nl) of [www.delimes.nl](http://www.delimes.nl)

## 8 Externe Ontwikkelingen

Ontwikkelingen in de maatschappij hebben vaak ook invloed op ons onderwijs. Bij het uitzetten van de koers hebben we eerst gekeken welke grote ontwikkelingen er op dit moment zijn en wat de betekenis hiervan is voor ons onderwijs. We hebben hiervoor de DESTEP<sup>2</sup>-methode gebruikt.

### Demografische ontwikkelingen

Het aantal leerlingen in onze regio is nog dalende. De omgeving ontgroent en vergrijsst. Deze ontwikkeling kan een grote impact hebben op de omvang van de scholen en dus op de bekostiging. SKOD neemt deze ontwikkeling mee in het speerpunt 'inkomsten & uitgaven in balans'.

Een andere ontwikkeling is dat er steeds minder nieuwe leerkrachten zijn terwijl er een relatief grote natuurlijke uitstroom van leerkrachten is. De aanmeldingen bij de Pabo's trekken wel weer aan, maar zijn vooralsnog niet zo gestegen dat het dreigende lerarentekort opgelost kan worden. Voor SKOD speelt het dreigende lerarentekort nog niet direct. De combinatie met de dalende leerlingaantallen maakt dat het tekort zich de komende periode nog niet voor zal doen. Wel is de beschikbaarheid van tijdelijk personeel (invallers) een regionaal probleem. SKOD neemt deze ontwikkeling mee in het speerpunt 'plaats- & tijdonafhankelijk onderwijs'.

### Ecologische ontwikkelingen

Het klimaat en daaraan gekoppeld de duurzaamheid is een belangrijk thema op de politieke- en maatschappelijke kalender. We moeten beter omgaan met de wereld (natuur) en zullen hier allemaal een actieve bijdrage aan moeten leveren. De inhoud van het onderwijs zal hier ook meer op afgestemd worden en op deze manier al automatisch een plek krijgen binnen SKOD. Het bewustwording en het vergroten van kennis bij leerlingen is een ontwikkeling die al gaande is. Daarnaast zal SKOD bij onderhoud en aanpassingen van gebouwen steeds nadrukkelijk naar de duurzaamheid van de gebouwen kijken en daar waar mogelijk verbeterlagen slaan. De genoemde punten komen niet expliciet terug in de strategische doelstellingen.

### Sociaal-culturele ontwikkelingen

De maatschappij is al langere tijd aan het individualiseren maar tegelijkertijd is participatie en verbinding ook belangrijk. Enerzijds is iedereen veel met zichzelf bezig en is er weinig bemoeienis van anderen en de overheid wenselijk. Instituties en gezag zijn niet meer vanzelfsprekend. Anderzijds wordt er een groter beroep op iedereen gedaan om verantwoordelijkheid te nemen voor de eigen omgeving. Ook het kunnen verbinden met anderen (netwerken) is een belangrijke ontwikkeling. Deze ontwikkelingen betekenen dat er een groter beroep wordt gedaan op de soft-skills van mensen. SKOD neemt deze ontwikkeling mee in de speerpunten 'Softskills in het curriculum' en 'lokale verbondenheid'.

---

<sup>2</sup> DESTEP = Demografie - Ecologie - Sociaal (cultureel) - Technologie - Economie en Politiek

## **Technologische ontwikkelingen**

De technologische ontwikkelingen stoppen niet. Er komen steeds meer technische toepassingen die invloed kunnen hebben op ons onderwijs en op ons dagelijks leven. De belangrijkste invloeden op korte en middellange termijn richten zich met name op de mogelijkheden om tijd- en plaats onafhankelijk te leren. Via bijvoorbeeld beeldverbinding kunnen we de wereld de klas in brengen. Het is al mogelijk om door VR- en AR- technologie ook bijna echte ervaringen op te doen van situaties als 'het verkeer', 'een VOC-schip' e.d. SKOD neemt deze ontwikkelingen mee in de speerpunten 'investeren in kennis & innovatie' en 'Moderne middelen'.

## **Economische ontwikkelingen**

We leven in een kennismaatschappij. We leiden op voor veelal hi-tech nieuwe beroepen die we op dit moment zelf nog niet kennen. Daarnaast blijft er ook een behoefte aan meer praktisch geschoolde mensen. Willen we bij blijven, dan zullen we ons continu moeten ontwikkelen als beroepsgroep. Daarnaast willen we kennis beter inzetten (specialisaties) zodat we samen meer presteren. Dit vraagt om andere manieren van ontwikkeling en inzet van personeel.

Daarnaast hebben we te maken met een nog steeds toenemende arbeidsparticipatie. Veel gezinnen bestaan uit tweeverdieners. Dit doet een beroep op onderwijs en opvang. De maatschappij vraagt in grotere mate van ontzorging maar tegelijk om een goede ondersteuning van de ontwikkeling van kinderen. SKOD neemt deze ontwikkelingen mee in de speerpunten 'Leren van&met elkaar', 'Talenten herkennen & inzetten', 'Investeren in kennis & innovatie' en 'Realisatie IKC's'

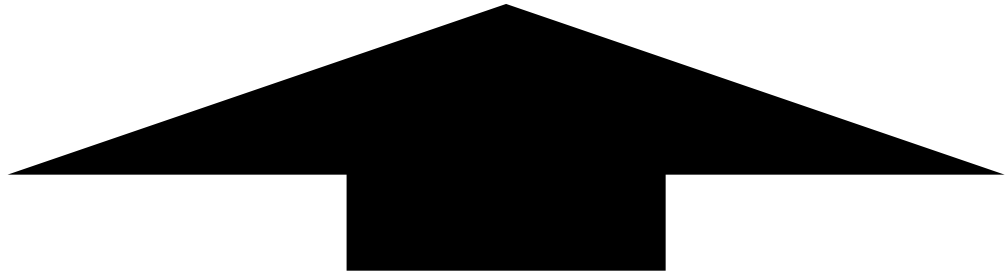
## **Politiek-maatschappelijke ontwikkelingen**

De overheid ziet graag dat het onderwijs betere prestaties gaat leveren (PISA-ranking). Daarnaast wordt het onderwijs vaak gezien als ideale plek om maatschappelijke problemen aan te pakken, zoals gezondheid, integratie of achterstandenbeleid. De taken van het onderwijs verbreden. Tegelijkertijd is de bekostiging van het onderwijs grillig en hangen ontwikkelingen vaak samen met niet-structurele financiering (subsidies). Naar de toekomst toe zullen we steeds meer kritisch moeten zijn op de verbreding van taken. Het onderwijs kan niet alle maatschappelijke problemen oplossen. Wel zal SKOD de financiering van onderwijs meenemen in het speerpunt 'inkomsten & uitgaven in balans'.

## 9 Strategische kaart

Goed  
onderwijs

Moderne middelen      Moderne  
lesmanieren      Softskills in het  
curriculum



Goed  
financieel  
fundament

Ziekteverzuim laag  
houden      Inkomsten & uitgaven  
in balans      Investeren in kennis  
& innovatie

Goed voor de  
klant & de  
maatschappij

Realisatie IKC's      Lokale verbondenheid      Tevreden ouders &  
kinderen

Goed  
organiseren

Goede informatie  
& communicatie      Een duidelijke  
structuur      Kwaliteitssysteem  
inrichten      Plaats- & tijd  
onafhankelijk  
onderwijs

Goed  
personeel

Leren van &  
met elkaar      Goede waardering  
van personeel      Talenten herkennen  
& inzetten

## 10 Strategische acties

### Goed onderwijs

<b>Kritische succes factor</b>	<b>Beschrijving</b>	<b>Kritische Prestatie Indicator</b>
<b>Moderne middelen</b>	Voor het stimuleren van ontwikkeling is het van belang dat de omgeving rijk is ingericht om zo kinderen uit te lokken om tot leeractiviteiten te komen. Deze rijke leeromgeving is zowel echt als digitaal. De omgeving moet aantrekkelijk zijn voor alle kinderen ongeacht leeftijd of ontwikkelbehoefte(n).	Voor elk vakgebied en elk niveau is met zowel echte als digitale middelen een rijke leeromgeving ingericht
<b>Moderne lesmanieren</b>	Het (mede-)eigenaarschap van kinderen bij het leren en ontwikkelen is een belangrijke voorwaarde om meer ontwikkelsucces te behalen. Hiervoor zetten we in elk geval het meer handelend bezig zijn en betekenisvol leren in.	Kindgesprekken zijn ingevoerd  Leren is zichtbaar gemaakt voor kinderen  Kwaliteitskaart didactisch handelen
<b>Softskills in het curriculum</b>	Naast kennis worden vaardigheden en leren hoe we goed met onszelf omgaan steeds meer van belang. Om kinderen beter te ondersteunen in de brede ontwikkeling verwerken we de 21 -eeuwse vaardigheden specifiek in ons onderwijsprogramma.	Helder beschreven en vastgelegd onderwijsaanbod per school

### Goed financieel fundament

<b>Kritische succes factor</b>	<b>Beschrijving</b>	<b>Kritische Prestatie Indicator</b>
<b>Ziekteverzuim laag houden</b>	Gezond personeel zorgt voor meer continuïteit in de organisatie in kwalitatieve zin (processen lopen door) maar ook in financiële zin (er hoeft geen extra personeel ingezet te worden). SKOD wil zoveel mogelijk bijdragen aan gezond personeel en dus weinig tot geen arbeid gerelateerd verzuim.	Normwaarde: <4%
<b>Inkomsten en uitgaven in balans</b>	De personeelskosten worden naar 80% van de totale baten gebracht. Om te kunnen reageren op eventuele daling van het aantal leerlingen, creëren we een flexibele schil van ongeveer 10% van het totale personeelsbestand.	Het begrotingsresultaat is > € 0,-  De jaarrekening is in overeenstemming met de begroting
<b>Investeren in kennis en innovatie</b>	Kennis (feiten en ervaringen) is de basis van ontwikkelen en moet worden onderhouden en zo mogelijk verrijkt worden. Daarnaast willen we ons onderwijs passend houden bij de maatschappij en blijven ontwikkelen en vernieuwen om de kwaliteit goed te houden	Budget opleiding en innovatie totaal >2% van de totale rijksinkomsten  Jaarlijks een professionaliseringsplan

## Goed voor de klant en de maatschappij

<b>Kritische succes factor</b>	<b>Beschrijving</b>	<b>Kritische Prestatie Indicator</b>
<b>Realisatie I.K.C.'s</b>	Om de ontwikkeling van kinderen vloeiender te laten verlopen is het goed om samen met de opvangpartner deze ontwikkelingsmogelijkheden te organiseren. Ouders ervaren één organisatie die de ontwikkelingsmogelijkheden van de kinderen verzorgt (i.p.v. meer verschillende organisaties).	Alle scholen IKC
<b>Lokale verbondenheid</b>	De leerlingen van SKOD groeien op in en rond de gemeente Drimmelen. In het kader van burgerschap willen wij de leerlingen maatschappijbewust maken in de eigen leefomgeving.	Elke school doet 2 lokale projecten per jaar
<b>Tevreden ouders en leerlingen</b>	SKOD wenst dat ouders hun kinderen graag aan onze scholen toevertrouwen. Wij staan voor goed onderwijs, ouders goed betrekken bij de ontwikkeling van de kinderen en kinderen zich fijn voelen op onze scholen.	OTM 90% voldoende of hoger LTM 90% voldoende of hoger

## Goed organiseren

<b>Kritische succes factor</b>	<b>Beschrijving</b>	<b>Kritische Prestatie Indicator</b>
<b>Goede informatie en communicatie</b>	Informatie is duidelijk en toegankelijk en wordt frequent en doelgericht onder de aandacht gebracht van de diverse doelgroepen. Deze doelgroepen weten beschikbare informatie te vinden en nemen deze tot zich. Daarnaast richten we het gebruik van communicatiemiddelen helder en gebruiksvriendelijk in zodat er meer uitgenodigd wordt tot communiceren. Communicatie draagt bij aan betrokkenheid en wederzijdse verantwoordelijkheid.	MTO informatie en communicatie >80% voldoende RvT en GMR 80% tevreden Informatie-protocol
<b>Een duidelijke structuur</b>	De manier van inrichten van de organisatie (structuur van de organisatie) wordt helder weergegeven (organogram) en beschreven in functie, verantwoordelijkheid en verwachting. Deze duidelijkheid draagt bij aan beter (kunnen) presteren. De structuur is gericht op samen werken en leren.	Organisatiestructuur + beschrijving functies & verantwoordelijkheden samen werken
<b>Kwaliteitssysteem inrichten</b>	Om de organisatie en de ontwikkeling hiervan goed te kunnen volgen en op basis van waarneming kwaliteit te kunnen borgen of verbeteren, werken we met een systeem voor kwaliteit van onderwijs en organisatie.	Parnassys schoolkwaliteit is volledig ingevoerd incl. audits
<b>Plaats- en tijdonafhankelijk onderwijs</b>	Leren is niet meer altijd mogelijk binnen een klaslokaal (lerarentekort, Covid-19) en wenselijk (expert-leren). Ons onderwijs maken we meer hybride zodat we (kwalitatieve) keuze krijgen in het organiseren (aanbieden) van een ontwikkelprogramma voor kinderen. We zoeken vanuit noodzaak naar de kansen die plaats- en tijdonafhankelijk onderwijs biedt.	50% van ons onderwijs kan plaats- en tijdonafhankelijk gegeven worden



## Goed personeel

<b>Kritische succes factor</b>	<b>Beschrijving</b>	<b>Kritische Prestatie Indicator</b>
<b>Leren van en met elkaar</b>	Met de overtuiging dat je samen altijd meer weet en verder komt dan alleen, steken wij sterk in op leren van en met elkaar. We willen zowel op schoolniveau als stichtingsniveau leergemeenschappen en leernetwerken creëren om het leren te faciliteren. Een belangrijk aandachtspunt hierbij is het eigenaarschap van personeel op de inhoud.	Elk personeelslid heeft minimaal 2x per jaar een inhoudelijke ontmoeting met collega's van andere scholen  Elke school werkt met leerteams
<b>Goede waardering van personeel</b>	Goed personeel verdient een goede waardering. Waarderen is niet alleen in geld maar zeker ook in aandacht, autonomie en ontwikkelmogelijkheden. We willen het beleid op al deze punten ontwikkelen naar een meer passend waarderingsbeleid	MTO op waardering >80% voldoende  Fuwa ingevoerd
<b>Talenten herkennen en inzetten</b>	Het personeel krijgt een talentescan (IVY) waarbij bekende en verborgen talenten in kaart worden gebracht. We willen als organisatie zowel op school als op stichtingsniveau deze talenten meer bewust in gaan zetten bij taken of projecten. Medewerkers kunnen vanuit bewustwording ook sneller een beroep doen op eigen talenten om zo het werken in het onderwijs energie-gevend te houden.	Al het personeel heeft een talentescan gedaan  MTO op inzet talent >80% voldoende  Verankering in personeelsbeleid

## 11 Van strategische doelen naar proces en product

In dit plan staat beschreven wat we aan strategische doelen uitzetten. Deze doelen maken we in de jaarplannen op stichtingsniveau concreet en van daaruit volgt de vertaling naar schoolniveau. De jaarplannen vertalen strategie naar actie (het operationaliseren van de strategie). De jaarplannen zijn weliswaar onderdeel van dit plan maar zullen jaarlijks worden opgesteld, vastgesteld (door het bestuur) en geëvalueerd.

Bij de uitvoering van de jaarplannen werken we veel met werkgroepen. In deze werkgroepen zitten uiteraard vooral de mensen die ook direct met de acties/uitvoer te maken hebben. De procesbetrokkenen hebben de meeste kennis van 'wat werkt' en 'wat beter kan' en moeten dus ook de grootste invloed krijgen en nemen. De werkgroepen stellen zelf, met in acht neming van de kaders van dit strategisch beleidsplan, de beoogde opbrengsten vast op basis van concrete operationele doelen en sleutelresultaten (DSR-en). Naast de opbrengsten staan ook de aanpak en de monitoring van de voortgang beschreven.

Elk onderdeel van het jaarplan staat onder leiding van een directeur of stafmedewerker. De voortgang van de processen en opbrengsten worden steeds in het directie- en stafberaad (het 'DAT XL') teruggekoppeld aan het bestuur.

### Planning van strategische projecten/onderwerpen voor de jaarplannen

Thema	Goed Onderwijs	20	21	21	22	22	23	23	24	24	25
Moderne middelen	digitaal rijke leeromgeving										
	echte' rijke leeromgeving										
Moderne lesmanieren	Kindgesprekken										
	Leren zichtbaar maken										
	Kwaliteitskaart Didactisch										
Softskills in curriculum	Ontw. onderwijsaanbod										

Thema Goed voor Klant & Maatschappij		20	21	21	22	22	23	23	24	24	25
Realisatie IKC's	Alle scholen een IKC										
Lokale verbondenheid	Jaarlijks 2 projecten p/s										
Tevreden ouders en lln.	OTM & LTM										

Thema	Goed Organiseren	20	21	21	22	22	23	23	24	24	25
Goede info. en comm.	Informatieprotocol		Geel	Groen	Groen						
	Tevredenheid RvT en GMR			Geel	Geel	Groen	Groen	Groen	Groen		
	MTO mbt communicatie		Blauw					Blauw			
Duidelijke structuur	Organisatiestructuur	Geel	Geel	Groen	Groen	Groen	Groen				
	Beschrijving verantw.heden		Geel	Geel	Groen	Groen	Groen	Groen			
Kwaliteitssysteem	Parnassys schoolkwaliteit	Geel	Geel	Groen	Groen	Groen	Groen	Groen	Groen	Groen	Groen
Plaats- en tijdonafh. onderwijs	Aanbod en begeleiding flexibel maken	Geel	Geel	Geel	Geel	Groen	Groen	Groen	Groen		

Thema	Goed Personeel	20	21	21	22	22	23	23	24	24	25
Leren van&met elkaar	Inh. Ontm. tussen scholen	Geel	Geel	Groen	Groen	Groen	Groen				
	Werken in leerteams					Geel	Geel	Groen	Groen	Groen	Groen
Waardering personeel	MTO		Blauw					Blauw			
Talenten herkennen en inzetten	Talentenscan		Geel	Geel	Groen	Groen	Groen	Groen			
	MTO mbt inzet talent		Blauw					Blauw			
	Talentontwikkeling in personeelsbeleid					Geel	Geel	Groen	Groen	Groen	Groen

### Legenda kleuren:

Geel: verkenning en onderzoek

Groen: implementatie

Blauw: moment van meting

## 12 Slotwoord

Tijdens bijeenkomsten en gesprekken met personeel blijkt dat we bij SKOD beschikken over veel ambities en dromen over onderwijs. We zijn volop in ontwikkeling en een ding is wel duidelijk geworden: dat blijven we ook!

Wel is er behoefte aan richting. Er zijn veel initiatieven gestart, maar om succes te halen is het aanbrengen van focus en het planmatig ontwikkelen helpend. Dit strategische beleidsplan moet in elk geval duidelijkheid geven over de focus/de richting.

Het plan laat echter nog wel ruimte aan diversiteit. De richting is bepaald, maar de route (het hoe) kan per school verschillen. Ook zullen we aan blijven sluiten bij maatschappelijke ontwikkelingen en actualiteit. Dit maakt dat de route steeds kritisch gevolgd moet worden. We zullen ons jaarlijks afvragen of we nog op koers liggen en of de koers nog een bijstelling nodig heeft naar aanleiding van onvoorziene ontwikkelingen.

De voortgang van ontwikkeling ligt in handen van ons allemaal. Samen komen we verder en weten we meer! Wij hebben er alle vertrouwen in dat SKOD zich blijft ontwikkelen. Wij wensen iedereen veel plezier, voldoening en succes bij het realiseren van de doelen. Samen onderweg naar een mooie en gelukkige toekomst!

Made, najaar 2020

## 13 Aanvullende informatie

### Lijst met afkortingen:

MR	Medezeggenschapsraad (op schoolniveau)
GMR	Gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (op stichtingsniveau)
RvT	Raad van Toezicht
IKC	Integraal Kind Centrum
OTM	Ouder Tevredenheid Meting
LTM	Leerling Tevredenheid Meting
MTO	Medewerker Tevredenheid Onderzoek

## **Interne bronnen:**

- \* Opbrengsten strategisch beleidsplan 2015 - 2019
- \* Jaarverslagen SKOD
- \* SWOT-analyse SKOD
- \* Trends en ontwikkelingen
- \* Onderzoek naar werkbeleving (2018)
- \* Parnassys (Leerlingadministratie)
- \* Afas (administratief systeem)