

OP REIS NAAR MEESTERLIJK ONDERWIJS

Beleidsplan 2022-2026



skopos

Samen zijn we meesterlijk

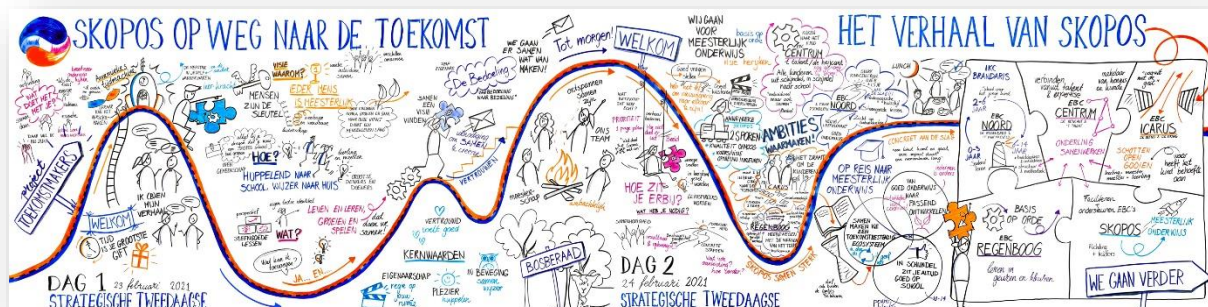
Voorwoord

Ieder mens is meesterlijk, daar zijn we bij SKOPOS heilig van overtuigd. Meesterlijk roept woorden op als uitstekend, prima, mooi, optimaal. Iets meester zijn of meesterschap tonen, is het zeer goed beheersen, ergens een kunstenaar of vakmens in zijn. Onze definitie van meesterlijk is tweeledig: jouw eigenheid is prachtig en siert je – en je ontwikkelt daarbij een zo goed mogelijke beheersing van jouw zijn, kennen, kunnen, willen en worden. Laat dat wat ons betreft nou net De Bedoeling (bewust met hoofdletters) zijn van ons basisonderwijs. Samen zijn we meesterlijk – kinderen én grote mensen.

Dit document presenteert het beleidsplan van Stichting SKOPOS voor de jaren 2022 tot en met 2026. Het omvat de stichtingsbrede visie, missie, koers en planning – als richtinggever en toetssteen voor de Educatieve Basiscentra en de individuele scholen van SKOPOS.

Het meerjarenbeleidsplan vormt een doorgaande lijn met het vorige beleidsplan “Gretig Groeien”, maar is ook op een aantal fronten anders. Dit komt mede omdat gestelde groeiambities niet zijn verwezenlijkt. Ook zijn er fundamentele kwaliteitsverbeteringen ingezet in de nadagen van de vorige beleidsperiode.

De ontwikkeling van dit beleidsplan was een avontuurlijke reis. We zijn intensief in gesprek gegaan (en blijven dat ook doen) met medewerkers, directeuren, bestuur, Raad van Toezicht, Onderwijsinspectie, kinderen, ouders, Medezeggenschapsraden, de Gemeente Schijndel, aanbieders van opvang, voortgezet onderwijsinstellingen, lokale ondernemers en andere partijen en belanghebbenden. We hebben wetenschap, praktijk en dromen als input en inspiratie gebruikt. We hebben onderzoek verricht, strategische en operationele analyses gedaan, en geïdentificeerde verbeteringen ingezet en ingepland. We hebben terug en vooruit gekeken, en veel gecommuniceerd binnen en buiten de organisatie. En dwars hier doorheen liep de coronacrisis.



Dit plan verenigt alle inzichten tot kernachtige formuleringen. Net zoals we onze kinderen niet alles voorschrijven en juist helpen om hun zelfbewustzijn, kennis, kunde en talenten te ontwikkelen, schrijft dit beleidsplan ook niet alles voor. Het vormt het kader voor onze identiteit, bestemming en betekenis in de komende jaren. Het geeft reflectie, richting en ruimte om samen resultaten te maken. Het is een levende gids tijdens onze reis naar meesterlijk onderwijs. Een verhaal dat nooit uit is, eindeloos doorgaat.

Dus beste lezer, voelt u zich vooral uitgenodigd om hier onderdeel van te zijn. Want meesterlijk onderwijs, dat maken we samen. Hartelijk dank aan allen die hebben bijgedragen aan de totstandkoming van dit beleidsplan – en aan de toekomstige uitvoering ervan.

Annemieke Pepping
 Directeur-bestuurder SKOPOS

Schijndel, 25 maart 2022

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Inhoudsopgave	3
1. Inleiding	4
1.1 <i>Over SKOPOS</i>	4
1.2 <i>Dit document en gerelateerde documenten</i>	5
2. Koers	6
2.1 <i>Visie en missie</i>	6
2.2 <i>Kernwaarden</i>	8
2.3 <i>Waarom we ons waarom zo formuleren</i>	8
2.4 <i>Reflectie op de vorige beleidsperiode</i>	9
2.5 <i>Nieuwe beleidsperiode</i>	10
2.6 <i>Strategische opdrachten</i>	11
2.7 <i>Ons strategische verhaal in beeld</i>	12
3. Strategische planning	13
3.1 <i>Beleid in de tijd</i>	13
4. Van brede koers naar effectieve uitvoering	20
4.1 <i>De 7 richtinggevers op reis naar meesterlijk onderwijs</i>	20
4.2 <i>Beleid in de tijd</i>	21
4.3 <i>Kwaliteit door en voor mensen</i>	21
4.4 <i>Kwaliteit vereist balans</i>	22
4.5 <i>Lokale vertaling van ambities</i>	26
5. Tenslotte	27
5.1 <i>Colofon</i>	27

1. Inleiding

Wie zijn we? Waarvoor staan we? Waarvoor gaan we? En hoe gaan we dat realiseren? Dit beleidsplan beantwoordt deze fundamentele kwesties. Uiteraard beschouwen we ook de achterliggende beleidsperiode om vanuit het heden de lijn naar de toekomst door te trekken. Het document eindigt met een strategische agenda als brug naar het waarmaken van onze ambities.

Laten we beginnen met een kort overzicht van SKOPOS als organisatie. Overigens, waar in de tekst “ouders” staat, bedoelen we ook verzorgers. En bij “hij” hoort ook “zij”.

1.1 Over SKOPOS

Basisonderwijs en aanvullende diensten voor alle Schijndelse kinderen

SKOPOS (Samenwerkingsbestuur voor Katholiek en Openbaar Primair Onderwijs Schijndel) is het bevoegd gezag van alle basisscholen in Schijndel. De scholen, elk met een eigen profiel en onderwijsconcept, vormen vier Educatieve Basiscentra (EBC's), gehuisvest in goed toegeruste gebouwen waar onderwijs, opvang, educatie en ondersteuning wordt geboden. Scholen, kinderopvang en andere relevante partners werken samen in het belang van de ontwikkeling van ruim 1.800 kinderen in het gebied Schijndel.

Bestuur en toezicht

SKOPOS heeft een toezichhoudend bestuur (Raad van Toezicht) dat de dagelijkse aansturing van de stichting heeft gemandateerd aan de directeur-bestuurder. De directeur-bestuurder geeft leiding aan de directeuren van de scholen, vertegenwoordigt de stichting naar buiten, is verantwoordelijk voor alle beleidsgebieden van de organisatie. De stichting is werkgever voor ongeveer 180 onderwijsprofessionals.

De directeuren zijn binnen de bestuurlijke kaders verantwoordelijk voor het dagelijks reilen en zeilen op hun school, en vormen in collectief met de directeur-bestuurder het bovenschools leiderschap van SKOPOS. Zij zijn ook gezamenlijk aanspreekbaar op het behalen van de doelen van de organisatie.

Centrale en interregionale ondersteuning

De stafdiensten van SKOPOS worden verricht vanuit het bestuursbureau. Bepaalde services, bijvoorbeeld op het vlak van personeel & organisatie, financiën en huisvesting, worden gezamenlijk vormgegeven via de Dommelgroep, een samenwerking van drie schoolbesturen in de Meierij voor “shared services”.

Medezeggenschap

Elke school heeft een Medezeggenschapsraad (MR) als inspraakplatform, aangevuld met een Leerlingenraad. De MR's komen samen in de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR). Zo praten ouders, kinderen en medewerkers mee over beleid en uitvoering van SKOPOS.

1.2 Dit document en gerelateerde documenten

Dit beleidsplan staat in verband met de volgende beleidsdocumenten en de daaruit voortvloeiende schoolplannen:

- Meerjarenbegroting SKOPOS 2022-2026;
- Strategische meerjarenplanning SKOPOS 2022-2026;
- Kwaliteitszorg SKOPOS;
- Ondersteuningsplan 2022-2026 van Samenwerkingsverband De Meierij PO.

Deze documenten zijn terug te vinden op <https://www.skoposchijndel.nl>.

2. Koers

Hierna presenteren we de strategische uitgangspunten voor ons meerjarenbeleid. Tevens worden er relaties gelegd met het vorige beleidsplan “Gretig Groeien” en de diverse omgevingsfactoren en effecten daarvan. We beginnen met onze aangescherpte strategische essenties omdat dit fundamentele elementen zijn voor alles wat we doen. Vervolgens reflecteren we op het verleden en zetten we onze koers uit, de toekomst in, op reis naar meesterlijk onderwijs.

2.1 Visie en missie

Maatschappelijke opdracht

Teruggebracht tot de kale essentie is het primaire doel van het basisonderwijs in Schijndel: *Alle kinderen van 4 tot ongeveer 14 jaar kwalitatief goed onderwijs bieden, dat hun ontwikkeling ondersteunt en hen voorbereidt op hun toekomst als zelfstandig en zelfredzaam wereldburger.*

SKOPOS geeft hieraan in eigen woorden en op eigen wijze vorm. Ons gedachtengoed wordt hieronder samengevat en in de rest van dit beleidsplan uitgediept.

Onze essenties: het Visie-vierluik

Hier volgt in één overzicht waarom we bestaan, waarvoor we staan, waarin we uitblinken en waarheen we gaan.

Kernwaarden: waarvoor staan we?	Missie c.q. De Bedoeling: waarom bestaan we?
<ul style="list-style-type: none"> • Vertrouwd • In beweging • Eigenaarschap • Plezier (Zie ook paragraaf 2.2)	Ieder mens is meesterlijk, is onze overtuiging. Het is ons levenswerk om de “leer-kracht” in mensen te ontwikkelen. Mensen weerbaar en wendbaar te maken, bewust van hun potentieel, fit voor hun avonturen. Want onze kinderen komen, groeien en gaan; onze impact duurt een mensenleven lang.
Kernkwaliteiten: waarin blinken we uit?	Visie: waarheen gaan we?
<ul style="list-style-type: none"> • Kracht van eenheid: hoogstaand basisonderwijs en een doorgaande lijn, veelal naadloos geïntegreerd onder één dak. • Kracht van diversiteit: keuze uit onderscheidende onderwijsconcepten, passend bij persoonlijke leer- en ontwikkelbehoeften, en met verantwoorde inclusiviteit. • Kracht van meesterschap: pedagogische en didactische expertise, competenties, talenten en faciliteiten die we actief ontwikkelen. 	Een toekomst waarin iedereen – kinderen, ouders, medewerkers, ondernemers – meesterlijk kan zijn, daar worden wij professioneel gelukkig van. En daar gaan we voor met heel SKOPOS en de organisaties waarmee we werken. Kortom, samen zijn we meesterlijk.

Visie-vierluik: Kus de visie wakker – Hans van der Loo, Jeroen Geelhoed & Saleem Samhoud, 2007

Samen zijn we meesterlijk

“Samen zijn we meesterlijk” is de slogan die de grondgedachte van onze visie verwoordt. Ieder mens is meesterlijk, is onze overtuiging. Een toekomst waarin iedereen meesterlijk kan zijn, daar worden wij professioneel gelukkig van. Kinderen, ouders, medewerkers, ondernemers. En daar gaan we voor met heel SKOPOS en de organisaties waarmee we samenwerken. Waarom doen we wat we doen? En hoe maken we daar werk van? Als volgt...

Waarom?

Ieder mens is meesterlijk, is onze overtuiging. En ieder mens heeft het recht heeft om te leven en te leren, om te groeien en te spelen. We vinden dat het omarmen van verschillen overeenkomsten creëert. En we vertrouwen erop dat unieke individuen samen wonderen kunnen verrichten. Het is ons levenswerk om de “leer-kracht” in mensen te ontwikkelen. Mensen weerbaar en wendbaar te maken, bewust van hun potentieel, fit voor hun avonturen. Want onze kinderen komen, groeien en gaan; onze impact duurt een mensenleven lang.

Hoe?

Iedereen huppelend naar school en wijzer naar huis, dat is de manier waarop. Bij SKOPOS helpen we ónze mensen – klein of groot, jong tot oud, kind en team – met ontdekken en ontwikkelen. Kennis en kunde, én talenten. Fysiek, emotioneel, intellectueel, artistiek en sociaal. Gedreven door onze kernwaarden: Vertrouwd, In beweging, Eigenaarschap en Plezier. Onze scholen geven hieraan invulling op hun eigen, authentieke wijze.

Wat?

Leven en leren, groeien en spelen – dat doen we samen. Elke dag vormt een onderdeel van de leerreis voor het leven – voor het kind, voor de groep en voor de professional. Met steengoede lessen rondom toepasbare basiskennis, basisvaardigheden en basishoudingen. Taal, lezen, rekenen, samenwerken, omgaan met elkaar. Kinderen ontwikkelen hun eigen, trotse identiteit. Vertrouwen in zichzelf en in hun vermogens. Perspectief op de wereld. Een klank- en schrijfbord voor hun dromen. Alle ruimte om te fantaseren, ondernemen en spelen. Samen werken we aan groei en resultaten.

In Schijndel zit je altijd goed op school

De ene school is de andere niet en dat is maar goed ook – zo valt er tenminste wat te kiezen. Maar als het aan SKOPOS ligt, zijn alle aangesloten basisscholen en instellingen het over deze fundamentele zaken roerend eens:

- We vinden het belangrijk dat een kind het hoogst mogelijk ontwikkelingsniveau bereikt dat past bij de leeftijd en de talenten van het kind.
- We vinden het belangrijk dat ieder kind zich ontwikkelt tot een zelfstandig, authentiek, weerbaar persoon, met zelfvertrouwen, inzicht in de eigen talenten en vaardigheden, en hiermee ook aan de slag gaat. Daarnaast mag de relatie tot anderen niet uit het oog worden verloren. Er is bijzondere aandacht voor respect, tolerantie en solidariteit.
- We benaderen dit vanuit een holistisch perspectief: de persoonlijkheidsontwikkeling en de ontwikkeling van kennis, kunde en talenten zijn met elkaar verbonden.
- Samen met onze partners zorgen we ervoor dat onderwijs, zorg en opvang plaatsvinden in een veilige, pedagogische en inspirerende leeromgeving. Eigentijds, met moderne middelen en technologie, met een innovatieve en ondernemende inslag. En vooral: vol met mensen met hart voor hun vak, open en leergierig van geest. Zo vinden alle kinderen van 0 tot 14 jaar hun plekje.
- Onze basisscholen bieden duidelijk herkenbare en onderscheidende onderwijsconcepten aan. Elke school kiest binnen het gedachtegoed van SKOPOS voor een eigen manier om kinderen effectief, zelfstandig en met eigen verantwoordelijkheid te leren en helpen groeien. Immers, in Schijndel, daar zit je altijd goed op school.

Onderwijs, opvang en ondersteuning

SKOPOS heeft samen met de gemeente Schijndel ervoor gekozen om de basisscholen te huisvesten binnen vier Educatieve Basiscentra (EBC's). Hier vinden ouders en leerlingen onderwijs, opvang en ondersteuning – midden in de samenleving en dichtbij de bedrijvigheid. In een EBC ga je naar school, maar kun je ook terecht voor de voor- en naschoolse opvang. Ook de peuteropvang is in het EBC ondergebracht. Verder is er een dagelijkse samenwerking tussen de scholen, instellingen voor kinderopvang en jeugdzorg, en het lokale bedrijfsleven.

Onze scholen bieden basisonderwijs aan kinderen van 4 tot 12 jaar. Samen met de partners voorzien onze EBC's in opvang en onderwijs voor kinderen van 0 tot 14 jaar. Zo maken we samen de doorgaande lijn compleet.

Transparant over wie we zijn, wat we doen en hoe we dat doen

Het voorgaande is vrijwel letterlijk terug te lezen in onze communicatie. Want we geloven in openheid en transparantie – dat past bij onze kernwaarden. En we weten dat échte impact komt uit het bundelen van krachten. Immers, alleen ga je sneller, maar samen kom je verder.

2.2 Kernwaarden

Hart, hoofd en handen

Waarvoor staan we? Wat vinden wij ten diepste belangrijk? Wat maakt ons ons? Dit zijn onze kernwaarden:

Kernwaarde	Beschrijving
Vertrouwd (voelt goed)	Ouders hebben ons hun kinderen toevertrouwd. Iedere dag houden we dat vertrouwen hoog, geholpen door openheid, dialoog en respect. We gaan uit van gelijkwaardigheid, proberen de hele mens te zien en elkaar te begrijpen. We verwelkomen en zoeken overeenkomsten, geven ruimte en respecteren verschillen.
In beweging (samen wijzer)	Onderwijzen en opvoeden gaan hand in hand. Dus we werken samen met ouders en ons netwerk. Zodat kinderen kunnen leren en spelen in een vertrouwde en inspirerende omgeving. Waarin falen niet bestaat, fouten erbij horen en resultaten context krijgen. Zo groeien we samen.
Eigenaarschap (regie op ruimte)	We zeggen wat we doen en we doen wat we beloven. We zoeken balans in vasthouden en loslaten, geven en nemen, individueel belang en groepsbelang. En we moedigen elkaar aan om verantwoordelijk, respectvol, initiatiefrijk en ondernemend te zijn. Want we geloven in onszelf en onze principes, en we inspireren anderen.
Plezier (huppelen)	Dat kinderen met plezier naar school gaan vormt de basis voor de rest. We hebben een optimistische kijk op de wereld. Er is altijd ruimte voor spelen, voor nieuwe dingen, voor gekkigheid. Heerlijk, die uitwisseling van positieve energie.

2.3 Waarom we ons waarom zo formuleren

Een combinatie van identiteit, bestemming en betekenis die klopt en werkt

Het moet kloppen en het moet werken, zei een wijs mens ooit. Om hiervoor te zorgen hebben we onze strategische essenties (al het voorgaande) zorgvuldig afgewogen en continu aansluiting met de praktijk gezocht. We hebben beproefde methoden en theorieën toegepast, waaronder de Golden Circle (How Great Leaders Inspire Action – Simon Sinek, 2009) en het Visie-vierluik (Kus de visie wakker – Hans van der Loo, Jeroen Geelhoed & Salem Samhoud, 2007).

Menselijk in filosofie en taligheid

- Het spreekt de lezer persoonlijk aan (want dat past bij ons).
- De insteek is *transformatief*: optimistisch, vanuit idealen, verandering én pionieren.
- Het appelleert aan basale menselijke drijfveren (ontleend aan “Drive” – Daniel Pink, 2009): *purpose* (zingeving), *mastery* (meesterschap) en *autonomy* (zelfbeschikking).
- Het is geïnspireerd door onze eigen kijk op dingen: “Een dag niets geleerd, is een dag niet geleefd”, “Ken je biografie, maar kijk vanuit de toekomst”, “Beschouw de feiten, ga ermee om en blijf in beweging”.

Wederkerig qua insteek en perspectief

Onze koers – stichtingsbreed, per EBC en per school – staat niet op zich. Want we zijn onderdeel van een waardeketen: opvang, scholen, samenwerkingspartners en “klanten”. En we kijken breder en verder, naar de maatschappelijke context; regionaal, provinciaal en (inter)nationaal. Want de wereld is immers een groot ecosysteem.

2.4 Reflectie op de vorige beleidsperiode

Algemeen strategisch beeld

Hierna zoomen we in op [Gretig Groeien](#), het vorige beleidsplan, in de vorm van opbrengsten, verbeterpunten en inzichten. Dit is van toepassing op SKOPOS als geheel; per EBC of school zal een en ander verschillen. In dit overkoepelende beleidsplan gaat het om het algemene, abstracte beeld van de strategische stand van zaken.

Opbrengsten

Wat heeft goed gewerkt en waartoe heeft dat geleid voor kinderen, betrokkenen of onze omgeving?
Hoe hebben we dat gedaan?

Resultaten	Proces
Meer resultaatgericht onderwijs	<ul style="list-style-type: none"> • Doorgaande leerlijnen • Digitalisering
Financieel gezonder SKOPOS	<ul style="list-style-type: none"> • (Pro)actiever financieel beleid • Betere procesondersteunende software
Let's Play voor belevingsgericht onderwijs	<ul style="list-style-type: none"> • Educatief partnerschap en ouderparticipatie • Ontstaan en ontwikkeling van nieuwe concepten
Opleidingen voor vakbekwaamheid en persoonlijke ontwikkeling	<ul style="list-style-type: none"> • Meer leren van en met elkaar • Basaal groeiplan voor scholing
Fijnere sfeer; meer samen; helderder afspraken	<ul style="list-style-type: none"> • Ruimte krijgen, geven en nemen • Eigenaarschap bij directeuren
Communicatiever: beter bereikbaar, meer onderdeel van omgevingscontext	<ul style="list-style-type: none"> • Laagdrempeliger qua houding en communicatie • Onderdeel van lokale netwerken

Verbeterpunten

Wat hebben we minder goed gedaan? Waardoor werkte het niet goed? Welke interventies hebben we gepleegd?

Onvoldoende resultaten	Zwakke c.q. verbetering nodig in proces
Visie op leren/onderwijs/toekomst	<ul style="list-style-type: none"> • Abstract beschreven; hoe naleven (o.a. veel kernwaarden)? • Communicatie naar en meenemen van partijen
Motiverend plan, maar: concretisering, kaders, focus op resultaten, naleving	<ul style="list-style-type: none"> • Ambities versus uitwerking • Strategisch leiderschap ontwikkelen • Managen van planning en uitvoering
HR-strategie en -beleid	<ul style="list-style-type: none"> • Potentieel van leren van en met elkaar meer benutten • Meer planmatige ontwikkeling en opleiding
Ontwikkeling van eigentijds onderwijs	<ul style="list-style-type: none"> • Leerling verder centraal stellen • Doorgaande lijn (mede in samenwerking met partners)
Samenwerking en partnerschappen	<ul style="list-style-type: none"> • Uitwerking van educatief partnerschap • Uitwerking/uitvoering/integratie van initiatieven (zoals Let's Play)

Inzichten

Welke lessen leert dit ons? Wat nemen we mee naar de toekomst?

Leringen	Aspecten
Gretig Groeien heeft ons gebracht waar we nu zijn; tijd voor verandering	<ul style="list-style-type: none"> • Het aangescherpte gedachtegoed geeft de goede lijn – doorpakken • Van strategische uitgangspunten naar gezamenlijke invulling
Vernieuwen in onderwijsdiensten en organisatie	<ul style="list-style-type: none"> • IKC concept en alternatieven uitwerken en evalueren • Bewuster omgaan met driehoek kind-school-ouder • Hoe omgaan met inclusief onderwijs? • Strategische partnerschappen ontwikkelen
Benoemen, organiseren, meten en vieren van succes	<ul style="list-style-type: none"> • Alle betrokkenen meenemen voor goed transitieverloop • Dichtbij leerkracht/praktijk blijven; aansluiting bewaken • Structureel analyseren en verbeteren
Meesterschap ontwikkelen: "het ambacht van leerkracht, IB'er, leider of..."	<ul style="list-style-type: none"> • Onszelf ook onderwijzen; planmatige ontwikkeling en opleiding • Kwaliteit van lesgeven verbeteren vanuit basis aan kennis en kunde • Tijd en begeleiding om digitalisering eigen te maken bij personeel
Plan-Do-Check-Act	<ul style="list-style-type: none"> • Consistent beleid inclusief succescriteria • Leiderschap ontwikkelen door de gehele organisatie • Continu reflecteren en leren

2.5 Nieuwe beleidsperiode

Conclusie: wens versus werkelijkheid

Ten opzichte van de afgelopen beleidsperiode vormt dit beleidsplan zowel een doorgaande lijn als een "reboot". Het beoogde gretige groeien is niet tot wasdom gekomen; de doelen waren (te) weids en divers. Ook bleken fundamentele kwaliteitsverbeteringen nodig, die zijn ingezet in de nadagen van de vorige beleidsperiode. Daarnaast is de externe omgeving fors veranderd sinds begin 2020.

Impact van korte-termijnontwikkelingen

Er zijn meerdere gevolgen merkbaar van actuele interne en externe ontwikkelingen, zoals:

- De incidentele middelen als gevolg van het Nationaal Programma Onderwijs (NPO).
- Het opheffen per 1 augustus 2020 van SBAO 't Talent. 't Talent is administratief toegevoegd aan De Heijcant, maar blijft wel doorgaan als eigen onderwijskundige afdeling.
- De effecten van toekomstige pensionering en terugloop van de leerlingaantallen.
- De (inter)nationale impact van COVID-19.

Bredere strategische context

Andere belangrijke megatrends zijn (bronnen: Onderwijstrends.nl, Onderwijsinspectie, Rabobank, Schoolleidersregister):

- **Maatschappelijk evolutie:** vast wordt flexibel, houvast slipt, autoriteit is niet meer vanzelfsprekend, meerstemmigheid klinkt. Wet- en regelgeving verandert. Individualisering en informalisering vereist zelfsturing, kritisch zijn, eigen waarde(n), initiatief, mondigheid en participatie. Onderwijs kan een cruciale rol nemen in persoonsvorming en burgerschap, en bijdragen aan een open houding en wederzijds begrip (ook in de relatie met en de betrokkenheid van ouders).
- **Tekort aan geschikt onderwijspersoneel in een veranderende arbeidsmarkt:** het lerarentekort blijft oplopen in alle lagen van het onderwijs, de werkdruk blijft stijgen en de salarisdiscussie woedt voort, terwijl automatisering, robotisering en kunstmatige intelligentie banen laten verdwijnen en creëren. Daarbij neemt de zij-instroom van (hybride) docenten toe. Maar de oplossing is nog niet in zicht.
- **Diversiteit en kansen(on)gelijkheid:** terwijl de maatschappij en de klas volop divers zijn, lijken de negatieve bijwerkingen van vroege selectie binnen het huidige stelsel moeilijk te overkomen. Ook de toenemende tweedeling in de maatschappij (jong en oud, autochtoon en allochtoon, hoogopgeleid en laagopgeleid, rijk en arm) is van invloed.
- **Inclusief onderwijs:** alle kinderen samen naar school, waarbij de school zich aanpast aan de mogelijkheden van de leerling. Het aanvaarden van de verscheidenheid en gelijkwaardigheid van leerlingen en het aanbieden van maatwerktrajecten creëert een spanningsveld tussen wens en werkelijkheid. Is er voldoende draagvlak en draagkracht om dit te realiseren?
- **Technologisering:** exponentiële technologische ontwikkeling spuugt voortdurend nieuwe toepassingen en diensten uit. Dit verrast mensen, organisaties en sectoren – waaronder het onderwijs – en zorgt voor maatschappelijke verschuivingen.
- **Digitalisering, internationalisering en innovatie van onderwijs:** online in combinatie met offline, verlevendiging van leervorm en lesstof, meertalig onderwijs, samenwerking met partners buiten het onderwijs, curriculumvernieuwing. Maar ook: de rol van onderwijs in identiteitsontwikkeling, persoonsvorming en zelfactualisatie, en als maatschappelijke pijler.
- **Prijs en prestatie, kwantiteit en kwaliteit:** het concept van publiek geld waarbij het aantal leerlingen of diploma's de hoogte van de overheidsbijdrage bepaalt, wringt bij formatie en financiering. En de vraag naar meetbare prestaties blijft onverminderd groot.
- **Ongemak over gebrek aan regie:** de discussie over doel en inrichting van onderwijs is eeuwenoud, maar wat gaan we er nou van maken? En wie neemt de regie?

2.6 Strategische opdrachten

Korte termijn als basis voor de lange termijn

De onderwijskwaliteit van SKOPOS is niet genoeg voor de wereld van straks. We hebben de uitdaging om strategie, structuur en cultuur in balans te brengen in het krachtenveld van de veranderende omgeving. De stevige uitdaging in onze kwaliteitszorg blijkt niet alleen uit landelijk onderzoek van de onderwijsinspectie, maar zien we ook in eigen analyses. Daarom zetten we de zeilen bij om de kwaliteit van het onderwijs, het primaire proces en de daaraan faciliterende organisatie te verbeteren.

Dit doen we door in ons beleid op de korte termijn te focussen op verbeterlagen op alle fronten, van onderwijskwaliteit tot technologie en van organisatie tot werkdrukverlaging. We brengen de basis op orde om te kunnen bouwen op die solide basis. En zo cultiveren we de groei en bloei zoals we die voor ons zien in onze dromen.

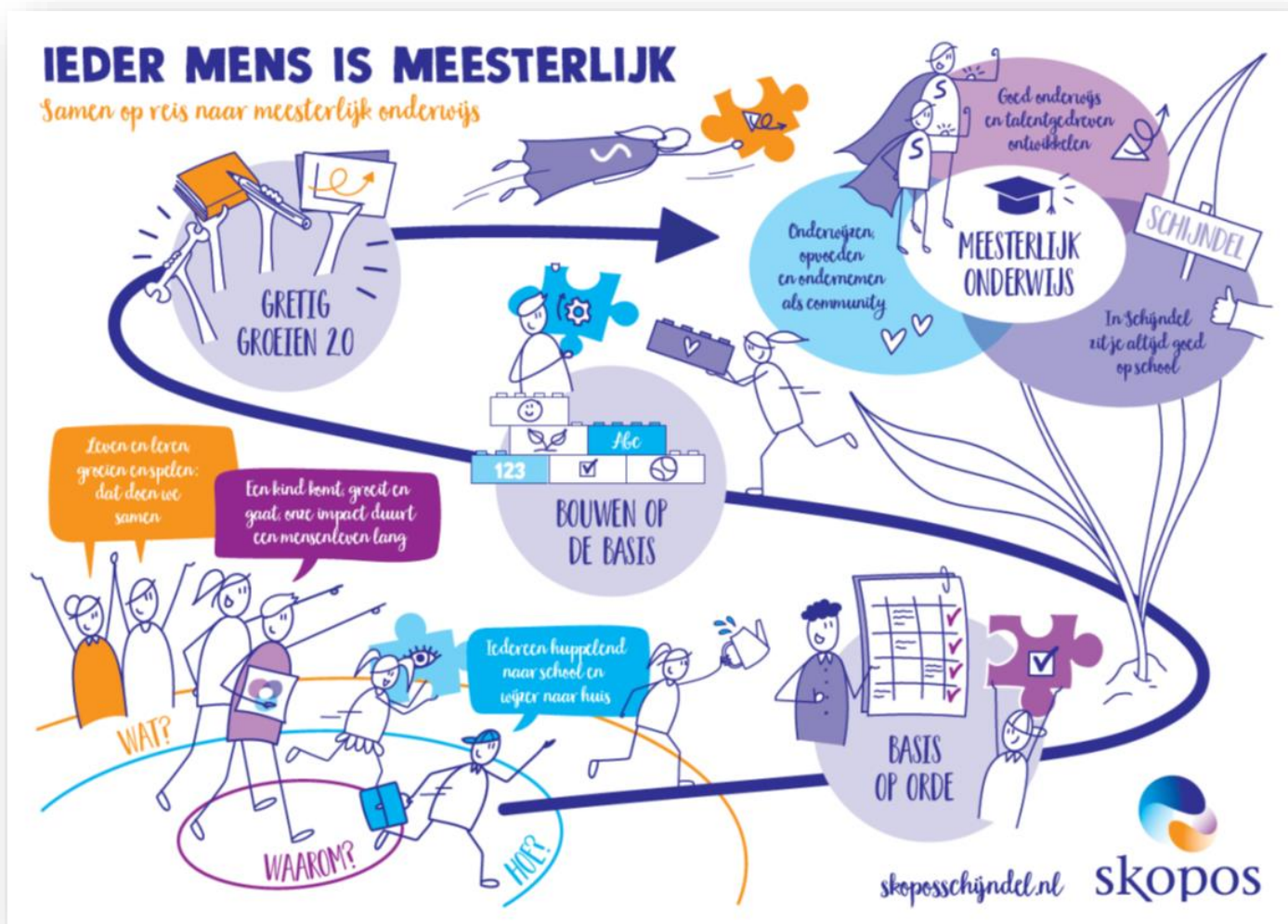
Strategische opdrachten

In de komende jaren richt SKOPOS zich op vier strategische opdrachten:

1. **Bestendigen:** versterken van de organisatie en/door het op orde brengen van de organisatorische basis van de domeinen personeel, financiën en materiële instandhouding.
2. **Professionaliseren:** verbeteren van de onderwijskundige kwaliteitscultuur en -structuur.
3. **Verbinden:** SKOPOS nog meer onderdeel van de Schijndelse en regionale maatschappij maken, met educatief partnerschap tussen ouders en school, doorontwikkeling van de EBC's naar meer integrale en meer inclusieve kindcentra, en interactie met gemeenschap en bedrijfsleven (onder andere via ons onderwijsinnovatieproject Let's Play & Learn).
4. **Schitteren:** meesterlijk onderwijs leveren, waaronder hoge opbrengsten en resultaten, afgestemd onderwijs voor alle kinderen, steengoede lessen en een divers aanbod van onderwijsconcepten – en daarmee samenhangend een helder verhaal over ons onderwijs waarbij onze identiteit consistent wordt met ons imago.

2.7 Ons strategische verhaal in beeld

Een plaatje zegt vaak meer dan duizend woorden. Zie hierna de visuele samenvatting van ons strategische verhaal – de SKOPOS Koerspraatplaat.



3. Strategische planning

“Strategie vereist nadenken, tactiek vereist observatie”, zei de Nederlandse schaakkampioen Max Euwe bijna een eeuw geleden. Hij had gelijk. Met andere woorden: effectief beleid is niets zonder slimme uitvoering. Hier volgt de meerjarenplanning om de koers ten uitvoer te brengen, de gestelde doelen te behalen en de kwaliteit hoog te houden.

3.1 Beleid in de tijd

Van koers en ambities naar waarneembare effecten

De SKOPOS-brede koers en de strategische opdrachten zijn vertaald naar strategische mijlpalen (Basis op orde, Bouwen op de basis, Gretig groeien 2.0) en naar mijlpalen in de tijd (einde van elk jaar). Omdat we reeds in 2021 zijn begonnen met aanpassingen in strategie, structuur en cultuur, loopt deze planning tot en met 2025. In de loop der tijd zullen we waar nodig bijstellen en uitbreiden. Net als 2021 zal 2026 een brugjaar zijn, waar afstemming tussen het aflopende en volgende beleidsplan plaatsheeft.

Overigens, aan onze beleids- en schoolplannen is altijd een financiële paragraaf verbonden, direct of in een separaat document opgenomen.

Van kwalitatieve doelen naar SMART doelstellingen

De doelen zijn in eerste instantie kwalitatief van aard; gericht op waarneembaar effect. Wat zien, horen, voelen, ruiken, proeven we? Immers, alles wat we doen is in het belang van meesterlijk onderwijs dat positieve impact maakt op het leven van onze kinderen.

Bij de uitvoering van het beleid drukken we de kwalitatieve doelen uit in kwantitatieve, SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden) doelstellingen. Het planningsoverzicht hierna sorteert voor op deze detaillering (met name S, R en T).

Planningsoverzicht

Zie de tabellen op de volgende pagina's. Waar een cel leeg is, een bepaalde activiteit niet van toepassing (nog niet begonnen of reeds afgerond).

We hanteren hier het principe van “backwards mapping” (ook wel “backwards design” genoemd; Wiggins & McTighe, 1998): we redeneren terug vanuit de toekomst om doelen, middelen en acties te plannen. Deze methode wordt ook vaak gebruikt bij het ontwerpen van onderwijs.

Strategische opdrachten	Wat is er op 31 december 2021 bereikt?	Wat is er op 31 december 2022 bereikt?	Wat is er op 31 december 2023 bereikt?	Wat is er op 31 december 2024 bereikt?	Wat willen we uiteindelijk zien op 31 december 2025?
1. BESTENDIGEN	Basis op orde	Basis (verder) op orde	Bouwen op de basis	Gretig groeien 2.0	Goed onderwijs en talentgedreven ontwikkelen
Financiën	<p>Er is overzicht en real-time inzicht in de geldstromen.</p> <p>Er ligt een bijgewerkte versie van het SKOPOS AO/IB met daarin 'Zo doen wij de dingen'.</p> <p>Er is een driemaandelijke financiële rapportage, met verbinding met de personele kant.</p> <p>Kosten en baten zijn in balans, met een frictiebudget voor personeel.</p>				
Personeel	<p>P-dossiers voldoen aan de wettelijke eisen.</p>	<p>P-dossiers zijn gevuld met competenties/kwaliteiten, worden bijgehouden door het personeel en maken deel uit van de jaarlijkse gesprekkencyclus (meesterschap is in beeld).</p>	<p>Kwaliteiten worden stichtingsbreed ingezet; dit wordt ervaren door het personeel.</p> <p>Medewerkers hebben regie op de eigen ontwikkeling.</p>		
Materiële instandhouding	<p>Abonnementen en contracten zijn in beeld en fungeren effectief en efficiënt.</p> <p>Bedrijfssystemen (waaronder AFAS) zijn efficiënt en effectief.</p> <p>Er is een IHP en een passend MJOP.</p> <p>Er is een helder plan voor de vestiging Wijbosch.</p>	<p>De plannen rond Wijbosch zijn klaar en intern en extern geaccordeerd.</p> <p>EBC Centrum is gezond in exploitatie en onderwijsaanbod.</p>			
Opbrengsten	<p>Alle opbrengsten worden vastgelegd in het LOVS. Alle medewerkers hebben dagelijks toegang tot relevante data. De doelen en resultaten gaan over kwalificatie (kennis), socialisatie (samen leren, samen leven) en persoonsvorming (persoonlijkheid en welbevinden).</p>	<p>Iedereen is in staat de data te analyseren, duiden en vertalen naar concrete doelen op groepsniveau.</p>	<p>Iedereen is in staat de onderwijsdata te analyseren, duiden en vertalen naar concrete doelen op groeps- en individueel niveau. Dit is terug te zien in het gedifferentieerde aanbod.</p>	<p>Binnen iedere school is zicht en grip op het analyseren en duiden van onderwijsdata en stellen van doelen. Dit sluit aan bij de vaardigheidsgroei op individueel en groepsniveau. Er is een significante groei in resultaten waarneembaar.</p>	<p>Alle scholen halen hun zelf gestelde doelen qua kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming. Deze doelen zijn ambitieus én reëel en liggen boven de Onderwijsinspectienormen.</p>

<p>Kwaliteitszorg</p>	<p>Er is een cyclisch systeem voor kwaliteitszorg met inhoudelijk verbinding met de doelen, op stichtingsniveau en schoolniveau.</p> <p>Scholen werken met jaarplannen, gebaseerd om een meerjarenplan, uitgaande van het strategisch beleidsplan.</p> <p>De kwaliteitscultuur is vastgelegd in ‘Dit zijn onze manieren’, op stichtingsniveau en schoolniveau.</p> <p>Er is een stafmedewerker Kwaliteitszorg (onderwijsexpert) met een duidelijke opdracht.</p>	<p>Alle medewerkers zijn in staat om cyclisch, planmatig en doelmatig te werken.</p> <p>Bestuur en scholen brengen minimaal jaarlijks verslag uit over hun doelen en behaalde resultaten.</p> <p>De kwaliteitscultuur is zichtbaar bij alle medewerkers. Men kan hierop reflecteren. Op alle lagen is men in staat ‘de plek der moeite’ te zoeken.</p> <p>De stafmedewerker Kwaliteitszorg verbindt de kennis en kunde binnen SKOPOS en bewaakt de kwaliteit op stichtingsniveau.</p>	<p>Op alle lagen (individu, klas, school en stichting) wordt cyclisch, planmatig en doelmatig gewerkt aan verbetering van de kwaliteit.</p>	<p>Ieder werkt vanuit de eigen rol aan verbetering van de onderwijskwaliteit.</p>	<p>Er is een integraal stelsel van kwaliteitszorg op alle scholen. Er is helder zicht op de kwaliteit en doelen zijn toetsbaar geformuleerd.</p> <p>Het bestuur handelt volgens Code Goed Bestuur.</p> <p>Er is een integere en transparante organisatiestructuur.</p> <p>Het bestuur zorgt voor bekwaam en bevoegd personeel, onderhoudt en verbetert de professionaliteit van het personeel.</p> <p>Bestuur en scholen hebben tegenspraak georganiseerd.</p>
<p>Onderwijs</p>	<p>Op iedere school is een helder beeld van goed en eigentijds onderwijs, gebaseerd op hedendaagse inzichten.</p> <p>Er is een analyse gemaakt in de eigen school in hoeverre bovenstaande gerealiseerd wordt.</p> <p>Er is een 90-dagenplan, een jaarplan en een vierjarenplan (schoolplan).</p>	<p>Op iedere school is bekend waar specifieke kennis binnen andere SKOPOS-scholen gehaald kan worden.</p>			

Strategische opdrachten	Wat is er op 31 december 2021 bereikt?	Wat is er op 31 december 2022 bereikt?	Wat is er op 31 december 2023 bereikt?	Wat is er op 31 december 2024 bereikt?	Wat willen we uiteindelijk zien op 31 december 2025?
2. PROFESSIO-NALISEREN	Basis op orde	Basis (verder) op orde	Bouwen op de basis	Gretig groeien 2.0	In Schijndel zit je altijd goed op school (als professional)
Talenten herkennen en benutten	Medewerkers worden uitgedaagd ('samen stellen we hoge verwachtingen'). Dit gebeurt in gesprekken, bij het geven van feedback en bij het bespreken van plannen en doelen.	We besteden expliciet aandacht aan mensen die meer aankunnen. Dit staat verwoord in beleidsstukken en hierop bevragen we elkaar. Iedereen kan benoemen waar hij/zij goed in is. Er is scholing en professionalisering.	Zowel horizontaal als verticaal is bekend wat de talenten en kwaliteiten zijn van anderen in de directe omgeving. Deze kwaliteiten en talenten worden ingezet en benut; zowel in de klas, in de school als bovenschools.		Alle talenten krijgen de volle aandacht en ruimte: van alle mensen is bekend waar ze goed in zijn bij de direct leidinggevende (leerkracht – kind; schoolleider – leerkracht/staf; bestuur – schoolleider; etc.) en de groep waarin deze werkt.
Leergemeenschappen	Er zijn twee schooloverstijgende platforms die werken aan school- en/of onderwijsverbetering. De principes van leergemeenschappen worden verkend.	De twee platforms werken als professionele leergemeenschappen. Een derde platform is in de maak. Het concept 'leergemeenschappen' is geïnitieerd.	Er wordt stichtingsbreed samengewerkt rondom onderwerpen die op dat moment strategisch of tactisch van belang zijn.		SKOPOS is een professionele leergemeenschap: een groep die samen constructief-kritisch werkt aan onderwijsverbetering en antwoorden op nieuwe vragen. Dit gebeurt op basis van praktijkonderzoek en is gericht op het verbeteren van het eigen professioneel handelen en op het leren van kinderen.
Functies	Rollen, taken en verantwoordelijkheden van IB'ers en leidinggevenden zijn bekend en voorzien van gedragskaders.	Rollen, taken en verantwoordelijkheden van overige functionarissen zijn helder. Het bedoelde gedrag is zichtbaar. Iedereen handelt ernaar, is hierop aanspreekbaar en er wordt op gestuurd. Leiderschap ligt laag in de organisatie; men neemt de verantwoordelijkheid die past bij de functie.			
Interne professionalisering	Er is een opleidingsplan ('Kweekvijverplan') opgesteld. Er is een plan voor interne professionalisering ('De Academie').	De eerste stappen van het opleidingsplan zijn in uitvoering gebracht (waaronder de eerste groep leerkrachten, schoolleiders en IB-ers die in opleiding zijn). De Academie draait.	Zelf opgeleide functionarissen zijn in functie		SKOPOS leidt eigen mensen op en staat extern erom bekend zelf allerhande functionarissen op te leiden.

<p>Leiderschap</p>	<p>Schoolleiders zijn in staat om heldere, meetbare doelen te stellen en dit te vertalen naar de leerkrachten. Ze zijn in staat om veranderingen te zien en daarnaar te handelen.</p> <p>Er zijn taakstellende afspraken (RvT – bestuur; bestuur – schoolleider; schoolleider – medewerker).</p>	<p>Schoolleiders bezitten de kennis en vaardigheden om vanuit goed onderwijskundig, persoonlijk en organisatorisch leiderschap kwalitatief goed onderwijs te geven.</p> <p>Alle schoolleiders zijn geregistreerd in het schoolleidersregister.</p> <p>Alle schoolleiders en stafleden zijn competent voor hun rollen, taken en verantwoordelijkheden.</p>			<p>Leiderschap ligt laag in de organisatie; dit betekent dat leiders ‘even weg kunnen’: de klas draait door wanneer de leerkracht weg is; het team neemt de ruimte en de verantwoordelijkheid wanneer de schoolleider weg is; de organisatie draait door wanneer de bestuurder er niet is.</p>
---------------------------	--	---	--	--	--

Strategische opdrachten	Wat is er op 31 december 2021 bereikt?	Wat is er op 31 december 2022 bereikt?	Wat is er op 31 december 2023 bereikt?	Wat is er op 31 december 2024 bereikt?	Wat willen we uiteindelijk zien op 31 december 2025?
3. VERBINDEN	Basis op orde	Basis (verder) op orde	Bouwen op de basis	Gretig groeien 2.0	Onderwijzen, opvangen en ondernemen als community
Educatief partnerschap	<p>Bij leiding en staf is bekend wat er mogelijk is ten aanzien van ouderbetrokkenheid.</p>	<p>Er lopen meerdere pilots en initiatieven om het inhoudelijk contact met ouders te versterken: van ouderbetrokkenheid naar educatief partnerschap.</p>	<p>De visie op educatief partnerschap is uitgewerkt.</p>	<p>In alle scholen zijn ouders inhoudelijk betrokken bij het leren en ontwikkelen op school en omgekeerd.</p>	<p>Ouders zijn educatief partners (zie ‘Educatief Partnerschap 3.0’).</p>
Integraal Kindcentrum (IKC)	<p>Er is een beeld van wat een IKC in Schijndel kan zijn.</p>	<p>Een eerste aanzet tot IKC als breed buurtcentrum is gemaakt: het is besproken met medewerkers, de buurt, de gemeente etc.</p> <p>Er is een principebesluit genomen of alle scholen (EBC’s) worden doorontwikkeld naar IKC’s.</p>	<p>Er ligt een blauwdruk van wat een IKC binnen SKOPOS zou kunnen zijn en kunnen betekenen voor Schijndel en de buurt.</p> <p>Het eerste IKC wordt opgetuigd en operationeel gemaakt.</p>	<p>Iedere school heeft een gedragen plan ten aanzien van ouderbetrokkenheid en schoolbetrokkenheid bij het respectievelijke IKC.</p> <p>Volgende eerste IKC’s worden opgetuigd en operationeel gemaakt.</p>	<p>Elk IKC voldoet aan de 5 principes van een IKC (zie literatuur).</p> <p>De IKC’s van SKOPOS hebben een vaste en betekenisvolle plaats in de wijk voor kinderen en volwassenen (de school c.q. het IKC is de vindplaats van onderwijs, opvang en sociaal/cultureel werk).</p> <p>Ouders, buurtbewoners, gemeente en SKOPOS zijn structureel formeel en informeel in gesprek; iedereen voelt zich gehoord en werkt aan dezelfde doelen.</p>

Communicatie	<p>Er is een stichtingsbreed intern ICT-platform voor alle personeel inzake onderwijs, operatie en organisatie. Alle scholen hebben een beeld wat het publiek nodig heeft bij goede communicatie.</p> <p>Alle communicatie-uitingen voldoen aan de basisnormen voor goede communicatie.</p> <p>Er is een concept met aanpak voor ontwikkeling, toepassing en beheer van de stichtingsbrede huisstijl.</p>	<p>Er is een plan van aanpak voor interne en externe communicatie, op schoolniveau en op stichtingsniveau. Stakeholders zijn meermalen gevraagd aan welke communicatie er behoefte is en aan welke kwaliteit dit moet voldoen.</p> <p>De stichting en alle scholen hebben een moderne website waarop regelmatig nieuws te vinden is. De website weerspiegelt de strategische essenties en de actualiteit.</p> <p>Er is een stichtingsbrede merk- en communicatiestrategie, die wordt doorvertaald naar de scholen.</p>			
Bedrijfsleven	<p>Er is stichtingsbreed commitment om intensief samen te werken met het lokale bedrijfsleven.</p>				<p>SKOPOS werkt structureel samen met het bedrijfsleven: er zijn gezamenlijke doelen opgesteld en waaraan in gedeelde verantwoordelijkheid uitvoering wordt gegeven.</p>
Let's Play & Learn (LP&L)	<p>Er is een business plan voor de komende 5 jaar, geïntegreerd binnen SKOPOS en binnen Schijndel.</p>	<p>Naast LP&L zijn er meerdere initiatieven.</p> <p>Het LP&L businessplan is uitgewerkt met strategische partners uit het bedrijfsleven.</p> <p>Er wordt gebruik gemaakt van LP&L door kinderen van alle scholen; gebaseerd op ontwikkelbehoeften (niet op basis van een rooster. Leerkrachten, IB-ers en schoolleiders faciliteren dit.</p>			<p>LP&L is een vast, geïntegreerd en logisch onderdeel van iedere school en van ieder leer-/ontwikkelproces.</p>

Strategische opdrachten	Wat is er op 31 december 2021 bereikt?	Wat is er op 31 december 2022 bereikt?	Wat is er op 31 december 2023 bereikt?	Wat is er op 31 december 2024 bereikt?	Wat willen we uiteindelijk zien op 31 december 2025?
4. SCHITTEREN	Basis op orde	Basis (verder) op orde	Bouwen op de basis	Gretig groeien 2.0	In Schijndel zit je altijd goed op school (als kind)
Kind in beeld	<p>Op alle scholen is minstens 1 persoon die opbrengsten adequaat kan duiden, gericht op wat de leerkracht 'morgen' anders kan doen.</p> <p>Er is een stichtingsbreed concept hoe 'we' binnen SKOPOS opbrengsten analyseren.</p>	<p>Alle kinderen zijn in beeld: wat heeft het nodig van de leerkracht om een volgende stap te maken.</p> <p>Competenties van scholen zijn in beeld en gedeeld.</p> <p>Alle IB'ers en leerkrachten zijn competent om in de klas 'data-duiden-doelen-doen' uit te voeren.</p>	<p>Alle leerkracht zijn in staat om ieder kind verder te helpen of om de juiste hulpvraag te stellen.</p> <p>Scholen werken intensief samen om alle kinderen een goede plek te geven. Het is gebruikelijk dat kinderen naar een andere SKOPOS-school gaan als dat de juiste plek is.</p> <p>Expertise tussen scholen wordt actief uitgewisseld.</p>	<p>Geen kind gaat onnodig naar een andere school buiten Schijndel.</p>	<p>Kinderen zijn en voelen zich op hun plek op hun school.</p>
Steengoede lessen	<p>Op stichtingsniveau en op schoolniveau zijn indicatoren opgesteld: hoe ziet een goede les eruit, passend bij de lokale context.</p>	<p>De indicatoren maken onderdeel uit van het schoolplan, het jaarplan en de gesprekkencyclus.</p> <p>De gewenste competenties van leerkrachten, IB-ers en schoolleiders zijn bekend; er wordt op maat geschoold.</p>	<p>In alle groepen worden louter steengoede lessen gegeven.</p> <p>Leerkrachten werken samen op de inhoud.</p> <p>De school als geheel heeft een breed didactisch, pedagogisch en organisatorisch repertoire.</p>		<p>Ieder kind krijgt les (instructie en verwerking) op maat.</p>
Versillende onderwijs-concepten		<p>Iedere school heeft een specifiek concept: beschreven en zichtbaar, van missie naar praktijk.</p>			<p>Er valt iets te kiezen binnen Schijndel: voor ieder kind een passend onderwijsconcept.</p>
Samenwerken	<p>Alle scholen hebben een eerste idee van specifieke concept: wat hen onderscheidt en wat aanvullend is binnen Schijndel, passend bij de lokale context.</p>	<p>Er zijn goede praktijken ten aanzien van samenwerken ('lesson study', intervisie, flitsbezoeken etc.), binnen de school en schooloverstijgend.</p>			<p>Actief samenwerken zit 'in het DNA' van SKOPOS (men wil het en doet het), het is vastgelegd in structuren en wordt gefaciliteerd.</p>

4. Van brede koers naar effectieve uitvoering

In dit hoofdstuk vertalen we het beleid naar de praktijk, met speerpunten voor de komende jaren. We kaderen met richtinggevende uitspraken en verbijzonderen de overkoepelende koers naar de lokale operatie. Centraal hierbij staat de kwaliteit van ons onderwijs. Om ons meesterlijk onderwijs te managen hebben we stichtingsbrede kaders en systemen ingericht.

4.1 De 7 richtinggevers op reis naar meesterlijk onderwijs

De onderstaande richtinggevers zijn afgeleid van de drie pijlers van onze visie:

- Goed onderwijs en talentgedreven ontwikkelen
- Onderwijzen, opvoeden en ondernemen als community
- In Schijndel zit je altijd goed op school

Richtinggever	Aspecten
Identiteit en impact	<ul style="list-style-type: none"> • Wij staan en gaan voor meesterschap, binnen en buiten onze organisatie. • We handelen in het belang van onze kinderen, maatschappelijke opdracht en visie. • We gedragen ons conform onze kernwaarden: Vertrouwd, In beweging, Eigenaarschap en Plezier.
Merk en communicatie	<ul style="list-style-type: none"> • Wij zijn allen onderdeel van het merk SKOPOS; elke school heeft daarbij een eigen identiteit, profiel en concept. • Wij streven naar open dialoog met iedereen die betrokken is bij onze organisatie. • We communiceren helder, menselijk en oprecht.
Personeel en organisatie	<ul style="list-style-type: none"> • Wij zijn een meesterlijk werkgever met een prettige, veilige en inspirerende cultuur. • Wij faciliteren meesterschap via persoonlijke en professionele ontwikkeling en mobiliteit. • Wij bieden opleidingsplekken binnen de eigen standplaats en stimuleren loopbaanstappen door de gehele organisatie (bijvoorbeeld via CiO, LiO en DiO functies). Groei naar een leidinggevende functie na 5 werkzame jaren gebeurt op een andere standplaats dan de eigen school.
Bestuur, beheer en financiën	<ul style="list-style-type: none"> • Wij dragen verantwoording af over het gevoerde beleid aan de Raad van Toezicht en de GMR, en publiceren beleidsrapportages conform de wettelijke richtlijnen. • Wij streven naar een gezonde financiële positie, waarin de continuïteit van de stichting en de scholen wordt gewaarborgd. • We hanteren een doelmatig financieel beleid, met een sluitende begroting en geregelde rapportage.
Omgeving, huisvesting en materieel	<ul style="list-style-type: none"> • We voorzien in een omgeving die veilig, gezond, relevant, eigentijds en toekomstgericht is; aansluitend bij het respectievelijke onderwijsconcept en de onderwijskundige doelen. • Wij zorgen ervoor dat gebouwen, terreinen en middelen altijd goed zijn onderhouden, en functionele normen voor onderwijs en opvang overstijgen. • We sluiten aan op nieuwe inzichten, innovaties en ontwikkelingen bij verbouwingen of vernieuwingen.
Onderwijs en kwaliteit	<ul style="list-style-type: none"> • Wij doen ons uiterste best om iedere les steengoed te maken. Onze eigen kwaliteitsnormen liggen boven die van de Onderwijsinspectie. Ouders en kinderen kunnen met vertrouwen kiezen uit onze onderwijsconcepten. • Wij investeren structureel in ontwikkeling van onderwijs en borging en verbetering van kwaliteit: we monitoren actief de kwaliteit van inhoud, proces en professionals, verwelkomen feedback als kans, houden regelmatige onderzoeken en evaluaties, doen bewezen effectieve (wetenschappelijke) interventies, en verbeteren continu. • We stellen doorlopend de vraag: is dit de goede plek voor het kind binnen de stichting? Zo houden we ons onderwijs "verantwoord inclusief".
Maatschappelijke positie	<ul style="list-style-type: none"> • Wij betrekken ouders bij de scholen, onderwijsactiviteiten en beleidsvorming, en werken effectief samen met de (G)MR. • Wij streven naar een optimale samenwerking met gemeenten, instanties, partijen voor opvang, andere schoolbesturen en vervolgonderwijs, en het bedrijfsleven. • We acteren op cruciale maatschappelijke thema's, waarbij we altijd onze maatschappelijke opdracht, continuïteit en onderwijskwaliteit voorop stellen.

4.2 Beleid in de tijd

Van straks naar nu en van nu naar straks

Elke school vertaalt de SKOPOS-brede koers vanuit het eigen profiel en de eigen context. Zo zijn strategische uitgangspunten veelal verwoord in een Visie-vierluik. Dit omvat de kernwaarden, de kernkwaliteiten, het hogere doel (de missie) en het gewaagde doel (de visie). De Visie-vierluiken zijn terug te vinden in de respectievelijke schoolplannen.

Hieraan gekoppeld is een meerjarenplan gemaakt, gericht op de lange termijn, circa vier jaar. Van daaruit zijn de beoogde resultaten terugvertaald naar een jaarplan en vervolgens naar een ambitieplan voor 90 dagen, met concrete acties en verantwoordelijkheden. Dit noemen we “backwards mapping”.

Elk schooljaar wordt gestart met een 90-dagenplan, dat in december geëvalueerd wordt. Vervolgens wordt een nieuw plan opgesteld voor de volgende 90 dagen, en zo verder. Zo koppelen we onze maatschappelijke opdracht en hogere doel aan lange-termijndoelen en aan korte-termijn-actieplannen.

4.3 Kwaliteit door en voor mensen

Onderwijs, waarde en impact

Vanuit onze maatschappelijke opdracht leveren we publieke en persoonlijke waarde: kinderen ervaren ons onderwijs en dat heeft invloed op hun leven. We streven naar zo hoog mogelijke kwaliteit, meesterlijk onderwijs in onze woorden. Deze kwaliteit is subjectief én objectief meetbaar.

Kwaliteitszorg in structuur en cultuur

Van bestuurlijk niveau tot en met praktische uitvoering werken SKOPOS en haar scholen continu en cyclisch aan verbetering met een stelsel voor kwaliteitszorg. Zo bewaken en bevorderen we de kwaliteit van het onderwijsleerproces en de leerresultaten en worden er toetsbare doelen geformuleerd.

“Onderwijs is het overbrengen van kennis, vaardigheden en attitudes met vooraf vastgelegde doelen. Daarbij houdt men rekening met een beginsituatie, volgt men een onderwijsstrategie en worden de resultaten geëvalueerd, onder meer door toetsing, zelfevaluatie en peerevaluatie (collegiale toetsing). Onderwijs wordt binnen een door de overheid bepaalde structuur gegeven door personen die daarvoor speciaal zijn opgeleid, zoals onderwijzers, leraren en docenten.”
– <https://nl.wikipedia.org/wiki/Onderwijs>

Op mens- en organisatievlak vullen we dit als volgt in:

- **Professionele cultuur:** we geven gevraagd en ongevraagd, proactief feedback; we gaan uit van individuele aansprakelijkheid, gezamenlijke verantwoordelijkheid, erkende ongelijkheid; iedereen leert en reflecteert en is hier open over.
- **Aanspreken moet:** aanspreken op gedrag en kwaliteit is een noodzaak om te verbeteren. We zijn daarmee niet bedreigend, wel confronterend; fouten maken mag, het moet soms zelfs, als we er maar van leren, open en transparant.
- **Integrale kwaliteitszorg:** de kwaliteit van het onderwijs staat voorop, direct gevolgd door de kwaliteit van de processen hier omheen: personeel, materieel, communicatie, financiën en huisvesting. Deze domeinen worden dan ook meegenomen in de kwaliteitszorgcyclus.
- **Boven- en onderstroom:** in de bovenstroom – wat zichtbaar is – zien we soms verschijningsvormen en patronen, die voortkomen uit de onderstroom, zoals emoties, onderlinge ergernissen, gebeurtenissen in het verleden, enzovoort. Deze patronen moeten benoemd worden om daadwerkelijk te verbeteren en herhaling te voorkomen.

4.4 Kwaliteit vereist balans

Opbrengsten in perspectief

We meten en stellen doelen over onderwijskwaliteit in drie perspectieven:

- De eisen van de Onderwijsinspectie naast die van het stichtingsbestuur
- De ambities van de respectievelijke school en haar teams
- De verwachtingen van ouders/verzorgers en kinderen

Kwaliteitskader

Onderstaand overzicht voorziet in basale en aanvullende bestuurlijke kwaliteitsindicatoren. Deze worden op school- en doelgroepsniveau verbijzonderd in de zogenoemde KwaliteitsBalans. Zo wordt onderwijskwaliteit uitgewerkt, uitgevoerd en bewaakt in de scholen, de plekken waar meesterlijk onderwijs wordt geleverd.

Aspect / indicator	Inspectiekader / Basiskwaliteit	Bestuurskader / Onze kwaliteit
Onderwijsproces		
OP 1 - Aanbod en afstemming	School is voorbereid voor leerlingen op VO en samenleving. Aanbod is gebaseerd op kerndoelen (inclusief referentieniveaus taal en rekenen), met afstemming op de kenmerken van de populatie. Indien nodig verdieping/verbreding voor ononderbroken ontwikkeling. Aanbod is doelgericht, samenhangend en herkenbaar. Evenwichtige en samenhangende verdeling over de leerjaren. Aanbod draagt bij aan het in staat stellen van leerlingen om deel uit te maken van de pluriforme, democratische samenleving.	Alle scholen bieden een breed aanbod aan vak- en vormingsgebieden voor alle kinderen, afgestemd op de leer- en ontwikkelwensen en -mogelijkheden van het kind. Alle kinderen laten groei zien. Scholen kunnen ook op andere vakgebieden dan de basisvaardigheden de leerlinggroei verantwoorden. Ten aanzien van de basisvaardigheden is er een op het kind afgestemd hoge vaardigheidsgroei. Op alle vakgebieden is het aanbod afgestemd op dat wat het kind aan kan, uitgaande van hoge doelen. Dit afgestemde aanbod geldt voor zowel de inhoud van het geleerde als wel op het leerproces. Kinderen zijn en voelen zich op hun plek op hun school; geen kind gaat onnodig naar school buiten Schijndel.
OP 2 - Zicht op ontwikkeling	Systematisch verzamelen van informatie (kennis, vaardigheden) van leerlingen op alle belangrijke domeinen. Genormeerde toetsen voor rekenen en taal. School vergelijkt de info met de verwachte ontwikkeling van de leerlingen. Waarborgen van de ononderbroken ontwikkeling en bevorderen van gelijke kansen. School informeert ouders regelmatig. School analyseert waar ontwikkeling stagneert en wat de verklaringen zijn en bepaalt wat nodig is om op achterstand/voorsprong in te spelen. In het SOP is vastgelegd wat de school kan bieden aan extra ondersteuning. Voor leerlingen die deze extra ondersteuning nodig hebben, is in een ontwikkelperspectief vastgelegd hoe het onderwijs is afgestemd. OPP is geregistreerd in BRON. Evaluatie minimaal eens per schooljaar met ouders.	Er zijn voor alle scholen, alle groepen en alle kinderen heldere overzichten met data, het duiden van de opbrengsten en het stellen van doelen. In de praktijk is te zien hoe het leerkrachthandelen hierop is aangepast. Dit is ook in de leerkrachtadministratie terug te vinden. Minimaal tweemaal per jaar worden deze overzichten en analyses met elkaar besproken.

OP 3 - Pedagogisch-didactisch handelen	Pedagogisch-didactische visie is zichtbaar in handelen leerkrachten. Leerkrachten handelen op basis van informatie die ze van de leerlingen hebben, afgestemd op hun beoogd eindniveau. Leerstof omvat kennis, vaardigheden en attitudes. Leerlingen zijn actief en betrokken. Er zijn geschikte opdrachten en er is een heldere uitleg. Leerkrachten hebben hoge verwachtingen en geven feedback op het leerproces. Afstemming is gericht op ondersteuning en op uitdaging, afhankelijk van de onderwijsbehoefte.	Alle leerkrachten binnen SKOPOS zien het kind in wat hij/zij nodig heeft en stemt het onderwijs en de omgang daarop af. Dit is te zien in het handelen van de leerkracht; kinderen ervaren dit en kunnen dit verwoorden. Observatie van het kind is hier een belangrijke middel. Er zijn op iedere scholen indicatoren opgesteld hoe een meesterlijke/steengoede les en schooldag eruit ziet, passend bij de eigen context, en de kwaliteit is zichtbaar.
OP 4 - Onderwijstijd	Programma voldoet aan de wettelijk verplichte onderwijstijd. Vastgesteld is welke activiteiten onder de onderwijstijd vallen. Planning is weloverwogen over het schooljaar, uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van bevoegde leerkrachten. Ongeoorloofd verzuim en vroegtijdig schoolverlaten wordt tegen gegaan. Indien nodig wordt (volgens wettelijke voorschriften) afgeweken van de verplichte onderwijstijd.	Zie inspectiekader.
OP 5 - Afsluiting	Alle leerlingen worden goed voorbereid op de overgang naar het VO en krijgen een passend advies volgens een zorgvuldige procedure waaruit blijkt dat ernaar wordt gestreefd om leerlingen gelijke kansen te bieden. Alle leerlingen in groep 8 (behalve wettelijke uitzonderingen) maken een eindtoets. Advies wordt heroverwogen bij een hogere uitslag van de eindtoets. School informeert ouders over de leerlinginformatie die aan de VO-school wordt verstrekt.	Zie inspectiekader. Aanvullend gaan alle kinderen ook sociaal en emotioneel voldoende toegerust van school af.
Meesterschap		Alle leerkrachten kennen de mogelijkheden van kinderen en gebruiken dit in woord en daad (ze doen er iets mee). Zij laten de kinderen excelleren in wat ze goed kunnen en compenseren in wat ze minder goed kunnen.
Veiligheid en schoolklimaat		
VS 1 - Veiligheid	School zorgt voor sociale, fysieke en psychische veiligheid. School monitort dit (tenminste) jaarlijks met een gestandaardiseerd instrument. Er is een veiligheidsbeleid, gericht op voorkomen, afhandelen, registreren en evalueren van incidenten. Hieronder valt (digitaal) pesten, agressie en geweld, discriminatie en onverdraagzaamheid. Er is een aanspreekpunt voor ouders en leerlingen in geval van pesten. School hanteert de Meldcode Huiselijk Geweld en Kindermishandeling en komt de verplichtingen na rond zedenmisdriven.	Alle kinderen voelen zich veilig in de klas, in de school en rond de school. Wanneer de veiligheid in het geding is, volgt onderzoek, zet de school gericht, samen met ouders en het kind, acties uit en evalueert dit stelselmatig. Alle kinderen gaan graag naar school.

VS 2 - Schoolklimaat	School zorgt voor een schoolklimaat dat in overeenstemming is met de basiswaarden van de democratische rechtsstaat en draagt bij aan de bevordering daarvan. Het personeel leeft de basiswaarden zichtbaar na. Aanpak en aanbod is afgestemd op de populatie en leefwereld daarvan. School signaleert en corrigeert uitingen van leerlingen die met de basiswaarden in strijd zijn.	Alle kinderen voelen zich vrij en fijn op school. Alle scholen besteden in- en expliciet structureel aandacht aan het samen leven en samen leren. Alle mensen binnen school voelen zich vrij om zich te uiten, er is wederzijds respect voor elkaar en elkaars mening en zijn positief-kritisch. Kwaliteiten en valkuilen zijn bekend, worden benoemd en worden benut of gecompenseerd.
Onderwijsresultaten		
OR 1 - Resultaten	De cognitieve eindresultaten liggen op het niveau dat op grond van de kenmerken van de leerlingenpopulatie mag worden verwacht. Dit betekent dat de eindresultaten op de kernvakken Nederlandse taal en rekenen/wiskunde voldoen aan de gestelde norm.	De referentieniveaus (F en S), de signaleringswaarde en de vaardigheidsgroei liggen boven wat er van deze populatie verwacht mag worden. Alle scholen hebben een specifieke ambitieuze en reële doelen; deze worden gehaald qua kwalificatie, socialisatie en subjectificatie.
OR 2 - Sociale en maatschappelijke competenties	School heeft de kenmerken van de leerlingenpopulatie in beeld en heeft ambitieuze verwachtingen. De aansluiting op het VO is het uitgangspunt voor de competenties van leerlingen. School onderbouwt de ambities en brengt resultaten op een betrouwbare en inzichtelijk manier in kaart. School spant zich zichtbaar in om ervoor te zorgen dat leerlingen die de school verlaten voldoen aan de verwachtingen.	Alle kinderen die van school gaan zijn voldoende sociaal en emotioneel competent; zij hebben een positief en voldoende sterk zelfbeeld. Ze zijn toegerust om de overstap met zelfvertrouwen te maken.
Sturen, kwaliteitszorg en ambitie		
SKA 1 - Visie, ambities en doelen	School heeft een gedragen visie (inclusief ambities en doelen), gericht op een ononderbroken ontwikkeling van de leerlingen. De visie is vertaald in onderwijskundig beleid waarop gestuurd wordt om de beoogde resultaten te behalen. Dit wordt beschreven door de schoolleiding en sluit aan bij de doelen van het bestuur en op de kenmerken van de leerlingenpopulatie. Er wordt rekening gehouden met (taal)achterstanden, burgerschap en specifieke leerbehoeften om bij te dragen aan gelijke kansen voor alle leerlingen. Personeelsbeleid en organisatie is gericht op het behalen van de doelen, de interne verantwoordelijkheidsverdeling is duidelijk.	Zie inspectiekader.
SKA 2 - Uitvoering en kwaliteitscultuur	De schoolleiding zorgt voor een professionele en veilige leer- en verbetercultuur in de school. School werkt gericht aan het bereiken van de onderwijskundige doelen. Deskundigheidsbevordering van het personeel krijgt binnen de gestelde doelen gestalte. De schoolleiding toont onderwijskundig leiderschap en zorgt voor gerichte inzet van middelen om de gestelde doelen te realiseren. Dit SOP (Perspectief op School) wordt uitgevoerd en er is samenwerking met andere scholen, het SWV en andere organisaties.	Zie inspectiekader.

SKA 3 - Evaluatie, verantwoording en dialoog	De schoolleiding evalueert, analyseert en beoordeelt in hoeverre de doelen worden gerealiseerd en informeert het bestuur daarover. School onderhoudt contact met de scholen waar leerlingen naar toe gaan. De schoolleiding organiseert tegenspraak (ouders, personeel, MR, leerlingen, gemeenten). School informeert belanghebbenden jaarlijks over doelen, werkwijze en behaalde resultaten. Uitkomsten van de evaluatie worden verwerkt in verbeterbeleid. Daarbij wordt duidelijk gemaakt welk effect de inbreng van belanghebbenden heeft op het borgen en bijstellen van het schoolbeleid.	Zie inspectiekader.
Ouders		
Tevredenheid ouders		Ouders voelen zich gehoord en gezien; 90% van de ouders is tevreden over het onderwijsproces en het welbevinden van hun kind op school. Iedere school monitort en evalueert dit.
Betrokkenheid		Ouders worden gezien als gelijkwaardige partner bij het onderwijsproces. Er vinden met vaste regelmaat en cyclisch gesprekken plaats passend bij de behoeften van ouders, school en kind. Ouders zijn educatief partners; in alle scholen zijn ouders inhoudelijk betrokken bij het leren en ontwikkelen van hun kind en omgekeerd.
Personeel		
Tevredenheid personeel		Personeel werkt graag bij SKOPOS. Dit wordt regelmatig gemonitord en geëvalueerd. Er is een laag ziekteverzuim (< 5%).
Meesterlijke medewerkers		Alle leidinggevenden en leden van gremia kennen de kwaliteiten en mogelijkheden van het personeel en gebruiken dit in woord en daad: weten waar mensen goed in zijn en er iets mee doen. Men ziet ieder personeelslid in wat hij/zij nodig heeft en stemt personeelsbeleid en omgang hierop af. De leiding laat mensen excelleren in wat ze goed kunnen en compenseren in wat ze minder goed kunnen. Medewerkers hebben regie op de eigen ontwikkeling.
Professioneel handelen		Rollen, taken en verantwoordelijkheden van alle medewerkers zijn bekend en voorzien van gedragskaders. Het bedoelde gedrag is zichtbaar, iedereen handelt ernaar, is hierop aanspreekbaar en er wordt hierop gestuurd. Leiderschap ligt laag in de organisatie; iedereen is een leider. Leerkrachten weten de juiste hulpvraag aan de juiste persoon te stellen en werken van daaruit zelf aan de oplossing. Leerkrachten werken samen op de inhoud.

Leergemeenschap		Iedere school is een leergemeenschap: een groep die samen, constructief-kritisch werkt aan onderwijsverbetering en antwoord geeft op nieuwe vragen. Dit gebeurt op basis van praktijkonderzoek en is gericht op het verbeteren van het eigen professioneel handelen en op het leren van kinderen.
Facilitair		
Huisvesting		De huisvesting en inrichting daarvan sluit aan bij het onderwijsconcept en de onderwijskundige doelen.
Middelen		Alle scholen hebben een sluitende (deel)begroting, gebaseerd op het normatief kader van SKOPOS.

4.5 Lokale vertaling van ambities

Scholen en EBC's

Onder SKOPOS ressorteren 7 scholen die deel uitmaken van vier Educatieve Basiscentra, de EBC's. De Heijcant en 't Talent vallen onder EBC Centrum, De Vossenbergh en 't Kwekkeveld onder EBC Noord, De Regenboog valt onder EBC De Regenboog, en De Kring en De Beemd onder EBC Icarus. Onder Icarus valt ook het Peuter-kleuterhuis; hier zitten de kinderen de eerste jaren voordat de keuze gemaakt wordt voor De Kring of De Beemd. In de respectievelijk schoolplannen worden de ambities concreet vertaald.

5. Tenslotte

Hiermee eindigt de planmatige beschrijving van onze reis naar meesterlijk onderwijs. Maar het einde is slechts het begin. Want zoals gezegd is dit beleidsplan onze levende reisgids. De definities zijn gegeven, de kaders zijn gesteld, de raderen draaien. In de nieuwe koers is ruimte voor kleurrijkheid, eigen invulling en aanpassing. In goed overleg stellen we bij als dat nodig is. Want de toekomst vraagt om beweeglijkheid.

We hopen dat iedereen een plek vindt in het geheel. Als SKOPOS doen we ons uiterste best om ambities waar te maken en verwachtingen te overtreffen. Geïnspireerd door u. Samen met u. Want samen zijn we meesterlijk!

5.1 Colofon

Aan dit beleidsplan werkten mee:

- De kinderen van alle SKOPOS-scholen
- Een vertegenwoordiging van de ouders
- Een vertegenwoordiging van ondernemend Schijndel
- Een vertegenwoordiging van Gemeente Meierijstad
- Het regionale voorgezet onderwijs
- De leidinggevenden van SKOPOS
- Het bestuursbureau van SKOPOS
- Alle medewerkers van SKOPOS
- Externe experts

Bedankt voor uw steun, ideeën en inspanning bij het realiseren van dit beleidsplan!