

## Koersplan 2020 – 2024

---

### **SAMEN maken we SALTO**

Het koersplan 2020 - 2024 is een logisch vervolg op het strategisch beleidskader 2016-2020. Onze missie, onze visie en onze kernwaarden staan nog steeds overeind. Desondanks vinden we het belangrijk om elke vier jaar onszelf kritisch en over de hele breedte van ons werkveld de spiegel voor te houden. Wat hebben we gerealiseerd, waar is de ingeslagen weg zo succesvol dat we er zeker op doorgaan en waar moeten we, omwille van maatschappelijke-, economische- en onderwijskundige ontwikkelingen of vernieuwde inzichten, zaken bijsturen of aanscherpen?

Om te komen tot dit koersplan zijn we niet over één nacht ijs gegaan. Dit plan is het resultaat van uitvoerig overleg met al onze stakeholders, die samen SALTO vormen en partijen met wie we nauw samenwerken. Die brede samenwerking is kenmerkend voor onze organisatie.

Onze toezichthouders, medezeggenschapsorganen, directeuren, medewerkers, ouders, kinderen, samenwerkingspartners en externe adviseurs; allemaal hebben ze hun waardevolle bijdrage geleverd. Bijdragen die hebben geleid tot een samenhangend geheel dat aangeeft wie wij zijn, waar we voor staan en waar we voor gaan in de komende beleidsperiode.

Dit koersplan is een leidraad, een koersbepalend uitgangspunt voor het werk op de SALTO-scholen dat volop ruimte biedt. Het geeft een beeld van wat ons DNA is, wie we zijn en wat we samen belangrijk vinden. Dit document met de vijf speerpunten is hét handvat dat scholen gebruiken als startpunt bij, en als basis voor het maken van de schoolplannen.

We willen iedereen bedanken voor hun belangrijke bijdrage aan het koersplan 2020 – 2024!

**#SAMENSALTO**

## HET SALTO-DNA

Wie zijn wij? Wat is onze identiteit? Wat maakt het SALTO-DNA zo bijzonder? Het antwoord op die vragen vind je -en voel je- in onze missie, visie en in de beschrijving van onze kernwaarden en speerpunten.

Bij SALTO ben je je bewust van je afkomst. Je identiteit, je verleden, je zijn, de manier waarop je in de wereld staat en de verantwoordelijkheid die je in die wereld hebt. SALTO is een innovatieve organisatie die durft te denken in mogelijkheden en die proactief de verbinding zoekt met de omgeving. Een omgeving die zich profileert en die ook steeds meer concreet vorm krijgt als de Brainport-regio, waarin vernieuwing en internationalisering kernbegrippen zijn. We zijn ons, met name in deze regio, bewust van de continue veranderingen en de snelheid van maatschappelijke en economische ontwikkelingen.

En waar de omgeving beweegt, moet je zelf ook continu in beweging willen zijn. Dat vraagt lef en durf om groot te denken en klein te doen. SALTO heeft lef, wil voorop lopen, vernieuwingen initiëren en niet afwachten. Onze koers is helder. We weten welke richting we in willen, we kennen onze maatschappelijke verantwoordelijkheid en nemen die serieus. Ondertussen blijven we kritisch, zeker op onszelf. We weten dat we een ambitieuze koers varen, maar zijn ook alert op onze kwetsbaarheid. Onze koers is bepaald, maar een flexibele houding is nodig om die koers bij te sturen als dat nodig is. Bovendien, de snelheid waarmee we varen, hebben we niet altijd in de hand. Onze maatschappelijke omgeving en de veranderingen daarin beïnvloeden ons dagelijks leven en handelen. Dat realiseren we ons, maar bij het anticiperen daarop gaan we in eerste instantie uit van onze eigen kracht en onze eigen rol.

SALTO koestert nadrukkelijk de eigen, gezamenlijk geformuleerde uitgangspunten en identiteit. Binnen het grotere geheel van een collectieve identiteit laten we ruimte aan onze scholen om invulling te geven aan een eigen identiteit; passend bij de school, de mensen die samen die school maken en de wijk waarin de school gelegen is. Uitgangspunt daarbij is altijd dat de onderwijskundige en pedagogische basis op orde is. Een gefundeerd leer- en ontwikkelingsklimaat wordt bij SALTO gebouwd op een stevige basiskwaliteit die nooit ter discussie staat, los van welke identiteit of specifieke onderwijsvorm waarvoor gekozen wordt.

### Onze missie

Elk kind heeft talenten! Wij helpen kinderen om deze talenten te ontdekken en te ontplooien. Onze competente leerkrachten leren en ondersteunen kinderen zodat ze vol zelfvertrouwen, met lef, discipline en hard werken deze talenten kunnen inzetten. Dat doen we in een veilige leeromgeving, met een passende didactiek en met aandacht voor een gezonde leefstijl. Samen met de ouders voelen wij ons verantwoordelijk voor en werken wij aan de ontwikkeling van het kind. Dit alles vormt **dé basis om te leren voor het leven! #SALTO**

## Onze visie en kernwaarden

Onze visie luidt:

SALTO: Samen Actief Leren Talenten Ontwikkelen

Ons onderwijs richten we in vanuit onze kernwaarden:

- Toegankelijk
- Talentvol
- Toekomstgericht

Onze kernwaarden lichten we hieronder toe.

### Toegankelijk

SALTO is een inclusieve scholenstichting. Dat betekent dat we niet in hokjes denken, niemand uitsluiten en dat we de meerwaarde zien van een diverse en kleurrijke samenleving, waarin we op basis van gelijkwaardigheid met elkaar omgaan.

SALTO is daarnaast een toegankelijke en betrokken partner. Voor de ouders van onze kinderen, maar ook voor (maatschappelijke) organisaties of externe kennisinstututen waarmee we op basis van gelijkwaardigheid samenwerken.

### Talentvol

SALTO is een organisatie die gedragen wordt door bevlogen onderwijsprofessionals. Een hoge kwaliteit van onderwijs is de kern van ons dagelijks handelen die we samen omarmen. We zien het daarnaast als een belangrijke taak om kinderen te begeleiden in de zoektocht naar hun eigen, specifieke talenten, zodat we die talenten kunnen ontplooiën en ontwikkelen. Als lerende organisatie kijken we daarbij naar de talenten van onze eigen ambitieuze medewerkers, hoe we die optimaal kunnen ontwikkelen en benutten.

### Toekomstgericht

Samen met kinderen werken aan hun toekomst betekent vooral goed kijken naar de uitdagingen en kansen die die toekomst biedt. Hoe kan innovatie daaraan bijdragen, hoe komen we tot duurzame oplossingen voor complexe vraagstukken, hoe zorgen we ervoor dat we als volwassenen op een goede en prettige manier kunnen leven en werken, nu en in de toekomst?

SALTO-scholen zijn gezonde leer- en leefgemeenschappen. Voor kinderen én voor medewerkers. Waar professionals met plezier werken, waar ze gewaardeerd worden, verantwoordelijkheid en vertrouwen voelen en waar specifieke aandacht is voor loopbaanontwikkeling en de mogelijkheid om fit en vitaal te werken in alle loopbaanfasen.

### Levende kernwaarden

Kernwaarden op- en omschrijven is relatief eenvoudig. Maar deze kernwaarden krijgen pas echt betekenis als ze ook geleefd en doorleefd worden op onze scholen. Dat kan alleen in een passende cultuur. Bij SALTO zetten we daarom in op een veilige werkcultuur waarin we op een goede, respectvolle en professionele manier met elkaar, met kinderen, ouders en stakeholders omgaan. We hebben duidelijke verwachtingen van elkaar en spreken die ook uit. We zijn breed verantwoordelijk voor wat er op de scholen gebeurt, ondersteunen elkaar, maken gebruik van elkaars kennis en kunde, tonen leiderschap en leggen verantwoording af over ons handelen. Een open cultuur, waarin ruimte is voor ieders eigenheid, vertrouwen in elkaars vakmanschap én in solidariteit met elkaar. Dit is de basis voor het goede onderwijs waar SALTO voor staat.

#### *Kadertekst:*

##### *Accountability*

*Bij SALTO staat de professional aan het roer. Het bestuur faciliteert en scheidt kaders vanuit het vertrouwen in die professional en het team van professionals van een school. Vertrouwen vereist echter in eerste instantie accountable gedrag van onze professionals. We verwachten van hen een proactieve werkhouding, waarbij elke professional op zijn of haar manier bijdraagt aan het eigen succes en het succes van het team, de school. Dat betekent dat je als team, als teamlid, herkent waar team- of werkprocessen kwetsbaar zijn, dat je daar open over praat, de dialoog durft aan te gaan, reflecteert en vervolgens samen acties onderneemt om verbeteringen en veranderingen door te voeren.*

## STRATEGISCHE SPEERPUNTEN

Onze strategische speerpunten hebben we gekoppeld aan de beginletters van SALTO. Ze geven aan waar we ons de komende jaren op willen richten en wat dat betekent voor onze stakeholders. Deze speerpunten staan uiteraard niet op zichzelf. Ze haken nadrukkelijk ineen en vormen met elkaar een samenhangend geheel dat ons SALTO-DNA kenmerkt.

Onze strategische speerpunten zijn:

- **S**amen duurzaam ontwikkelen en veranderen
- **A**ctief leiderschap
- **L**eren voor het leven
- **T**oekomstgericht leren en ontwikkelen
- **O**ntwikkelen van een internationale leer- en leefgemeenschap

### 1. **Samen duurzaam ontwikkelen en veranderen**

Duurzaamheid en SALTO gaan hand in hand. Om leefbaarheid voor toekomstige generaties te borgen, zijn we ons bewust van de wereld waarin we leven. Samen, in de school, met andere scholen en in grotere verbanden, gaan we op zoek naar een verantwoorde balans tussen mens, planeet en impact. Dat doen we vanuit de wij-gedachte. We stellen de dialoog centraal en we maken gebruik van de kennis en kunde van een grote diversiteit aan partners.

SALTO wil vanuit een onderzoekende houding, met lef en verantwoordelijkheid passende keuzes maken om recht te doen aan het duurzaam ontwikkelen van de wereld waar onze kinderen zich in bewegen. Voor wat betreft de keuze van onze samenwerkingspartners en de manier van samenwerken, betekent dit dat we overstijgend durven denken, boven ons eigen belang uit. We maken keuzes die goed zijn voor het grotere geheel. We realiseren ons dat onze competenties ook begrensd zijn en dat we, samen met waardegedreven partners, doelen kunnen bereiken die we alleen niet kunnen behalen.

SALTO is een scholengemeenschap die zich bewust is van de Global Goals. Een goede gezondheid en welzijn spelen daarbij een belangrijke rol. Daarom gaan we in de komende beleidsperiode het initiatief 'Gezond in Beweging' verder vormgeven en borgen. Hierbij stimuleren we de scholen om actief te werken aan de thema's beweging en gezonde levensstijl, waarbij ook de samenwerking met externe partijen wordt gezocht. Een hoge kwaliteit van onderwijs binnen duurzame scholengemeenschappen en op gelijkwaardigheid gebaseerde partnerschappen in wijk of stad, vinden we eveneens noodzakelijk om onze doelstellingen te bereiken. We verwachten dat elke school minimaal twee Global Goals zichtbaar omarmt.

## 2. Actief leiderschap

Leiderschap gaat bij SALTO veel verder dan de term op het eerste gezicht doet vermoeden en raakt alle lagen van onze organisatie. De kinderen zijn daarbij voor ons belangrijke gidsen; zij leiden ons op hun manier. Ons uitgangspunt is dat we het potentieel van kinderen willen benutten. Hun geluk is onze drijfveer.

Onze medewerkers, zowel directeuren, bouwleiders, leerkrachten als ondersteuners, zien wij als leiders die vanuit hun eigen kompas durven te vertrouwen op hun professionaliteit, maar ook altijd de ambitie hebben om deze professionaliteit te blijven ontwikkelen. Accountable gedrag, zoals eerder beschreven bij de kernwaarden, is daarbij het uitgangspunt. De professional handelt vanuit eigenaarschap en heeft daarbij een voorbeeldfunctie -practice what you preach-.

Actief leiderschap betekent dat we uitgaan van onze eigen kracht en talent. Zelfreflectie en op ontwikkeling gerichte actie vinden we hierbij cruciaal. We stimuleren actief leiderschap bij onze medewerkers, zoals zij dat, op kindniveau, doen bij hun leerlingen.

Van essentieel belang bij het vormgeven van actief leiderschap is ook de relatie die we aangaan met de ouders van de kinderen. We zien en respecteren die ouder als onbetwist expert van het kind. Dat respect staat centraal in de onderlinge relatie, waarbij we helder zijn als het gaat om de wederzijdse verwachtingen en de rol die onderwijs én ouder samen spelen in de ontwikkeling van het kind.

Als bestuur geven we het goede voorbeeld. We stimuleren en ontwikkelen actief leiderschap vanuit een grote mate van vertrouwen. Onze medewerkers krijgen het vertrouwen om zelf verantwoordelijkheid te nemen, zelf eigenaarschap te tonen en daarover rekenschap af te leggen. Ze tonen proactief gedrag en zijn continu op zoek naar veranderingen, daar waar die -mogelijk- verbeteringen brengen. Dat doen ze samen, altijd vanuit de dialoog met elkaar en anderen. In een cultuur waarin het normaal is dat je elkaar om hulp vraagt, feedback geeft en elkaar aanspreekt om verbeteringen tot stand te brengen.

Actief leiderschap betekent voor het bestuur van SALTO ook dat we streven naar loyale werknemers die het fijn vinden om bij SALTO te werken. Wij binden en boeien onze werknemers. Als een goed werkgever vinden wij het belangrijk dat zij werkgeluk ervaren en optimale ontwikkelkansen krijgen. Ons personeelsbeleid dient een concretisering te zijn van dit streven.

## 3. Leren voor het leven

Onze professionals kenmerken zich door een gezonde dosis nieuwsgierigheid. Ze doen niks 'zomaar'. Ze stellen vragen. Waarom zo? Kan het anders, kan het beter? Hoe kan ik mijn ervaringen, mijn kennis inbrengen om tot de antwoorden op de meest wezenlijke vragen van ons onderwijs te komen? Hoe doe ik onderzoek, hoe beoordeel ik nieuwe initiatieven, nieuwe ideeën? Maar ook: hoe reflecteer ik op mijn eigen gedrag en hoe kunnen mijn collega's daarbij helpen? Omdat we iedere dag weer een klein beetje beter willen worden, past ons een kritische en nieuwsgierige houding. Een houding die maakt dat we ons blijven ontwikkelen, zodat we vanuit een gezamenlijke visie ook ons

onderwijs blijven ontwikkelen. SALTO faciliteert dit met een kwalitatief opleidingsaanbod in de SALTO-Academie en het inrichten van verschillende leergemeenschappen.

Onze eigen, nieuwsgierige en kritische houding, stimuleren we bij de kinderen en medewerkers. Naast het aanleren van de fundamentele basisvaardigheden zoeken we, samen met de kinderen, naar de ruimte om het specifieke, eigen potentieel van het kind te ontdekken, ontplooiën en ontwikkelen.

Leren en ontwikkelen is het afleggen van een continue reis. Een reis waarbij we analyseren wat er om ons heen gebeurt, daarop anticiperen, maar altijd uitgaan van onze eigen kracht en onze eigen unieke competenties. En, dat een leven lang!

#### **4. Toekomstgericht leren en ontwikkelen**

We willen onze leerlingen kennis, vaardigheden en competenties meegeven die nodig zijn om te participeren in de maatschappij. Maar met toekomstgericht leren en ontwikkelen bedoelen we veel meer. Zo moet er tevens voldoende ruimte zijn voor het ontdekken en ontwikkelen van creatieve vaardigheden en begeleiden we onze leerlingen in de vorming van hun persoonlijkheid. Daarbij besteden we aandacht aan het respectvol omgaan met verschillen tussen mensen, het ontwikkelen van een eigen identiteit en de ontdekkingstocht naar de eigen drijfveren en passies.

In onze visie is eigentijds onderwijs noodzakelijk om het optimale potentieel van kinderen te benutten. Bij dat eigentijds onderwijs past een actuele kijk op leren en ontwikkelen. Primair uitgangspunt daarbij is dat de basiskwaliteit van het onderwijs op iedere school goed op orde is. Elke ontwikkeling vindt plaats vanuit die basisvoorwaarde.

Bij de vormgeving van eigentijds onderwijs staat de 'waarom-vraag' centraal. Waarom doen we wat we doen, bereiken we wat we willen bereiken en hoe passen we ons onderwijs zo aan dat elk kind een passend onderwijsaanbod krijgt en daardoor maximale onderwijsopbrengsten behaalt? Op elk vak- en interessegebied, met ruime aandacht voor de eigenheid en de specifieke talenten van elk kind. Willen we kinderen optimaal betrekken bij het leren, ze motiveren en ze de ruimte geven om zelf invloed uit te oefenen op hun leerprocessen, dan moet er sprake zijn van een betekenisvolle, rijke én uitdagende leeromgeving.

Bij de vertaling van onze visie naar de dagelijkse praktijk kijken we uiteraard altijd met een scherp oog naar de actuele, onderwijskundige, maatschappelijke en arbeidskundige vraagstukken uit de wereld om ons heen en anticiperen we daarop. In dat kader en kijkend naar de sterk in beweging zijnde Brainport-regio waarin we werken, is het logisch dat de informatietechnologie, in de breedste zin van het woord, tot onze bijzondere speerpunten behoort. Ook hierbij kiezen we voor een specifieke SALTO-aanpak die inhoudt dat we ons een zekere mate van experimenteer ruimte gunnen, pilots uitvoeren, actieve samenwerking opzoeken en met durf op zoek gaan naar nieuwe zienswijzen. Altijd gericht overigens op de intrinsieke betrokkenheid van de kinderen en met een kritische houding als het gaat om aspecten als bijvoorbeeld veiligheid, privacy én kwaliteit.

Bij SALTO zijn we proactief op het gebied van technologische veranderingen, uiteraard binnen het perspectief van het funderend onderwijs. Zaken als robotisering, data analytics, big data, gamification, artificial intelligence en andere ontwikkelingen houden we nauwgezet in de gaten. Het vereist een open en kritische houding ten aanzien van deze ontwikkelingen, een groot zelfbewustzijn en alertheid. Creatieve, ethische en intuïtieve vaardigheden dienen in dit kader ontwikkeld te worden. Technologie en wereldburgerschap worden omarmd, een kritische houding gestimuleerd.

## 5. Ontwikkelen van een internationale leer- en leefgemeenschap

Eindhoven is een stad waarin veel verschillende nationaliteiten samen leven en werken. Deze gedifferentieerde bevolkingssamenstelling en de economische structuren die hiertoe leiden, vragen van ons een afgestemd onderwijsaanbod, waarbij de Engelse taal een belangrijke bron is naast het Nederlands. Integratiedoelen om gezinnen zich thuis te laten voelen in onze stad, horen daar als vanzelfsprekend bij.

SALTO wil haar inspanningen op het gebied van internationalisering\* intensiveren en opnemen in haar strategie en in haar beleid. Daarmee sluiten wij aan op de ontwikkelingen in Nederland en in de Brainport-regio in het bijzonder.

De Brainport-regio kent een grote verscheidenheid aan achtergronden, nationaliteiten en leefwijzen. De gevolgen van globalisering zien wij dagelijks terug in onze eigen omgeving. Onze leerlingen zullen nu en in de toekomst samenwerken en samenleven met mensen van verschillende nationaliteiten en culturen. SALTO bereidt de leerlingen daarop voor en zorgt er zo voor dat zij effectief en actief in de samenleving kunnen functioneren. We onderschrijven daarmee het advies van de Onderwijsraad dat internationalisering een vanzelfsprekend onderdeel moet zijn van het onderwijs zodat elke leerling het onderwijs 'internationaal competent' verlaat.

Vanuit de SALTO-kernwaarden (Toegankelijk, Talentvol en Toekomstgericht) en gezien de ontwikkelingen in zowel onze Eindhovense als de globale maatschappij, geeft SALTO internationalisering een prominente plek binnen het beleid. Hierbij gaan we ervan uit dat iedere leerling, zowel Nederlands als uit het buitenland, het onderwijs verdient dat bij zijn of haar onderwijsbehoeften aansluit en dat iedere leerling onze scholen internationaal competent moet kunnen verlaten.

\*Binnen internationalisering onderscheiden we zeven domeinen:

1. Vroeg vreemdetalenonderwijs (vvto)
2. NT2-onderwijs
3. Internationaal georiënteerde leerinhouden en wereldburgerschap
4. Uitwisseling over de grens, zowel met leerlingen als met leerkrachten
5. Internationale beleidsontwikkelingen
6. Onderwijsaanbod voor leerlingen met special educational needs
7. Onderwijsaanbod voor leerlingen die tijdelijk lang in Nederland verblijven





**SALTO is een stichting voor algemeen toegankelijk onderwijs met 20 scholen voor basisonderwijs, 2 internationale locaties en 2 scholen voor speciaal basisonderwijs.**

**SALTO**

**Odysseuslaan 2 | 5631 JM Eindhoven**

**T 040 260 67 10**

**E [salto@salto-eindhoven.nl](mailto:salto@salto-eindhoven.nl)**