

Strategisch beleidsplan 2019-2022

Skipov basisonderwijs
VEGHEL



Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
1 Inleiding	3
1.1 Voorwoord	3
2 De organisatie	4
2.1 Gegevens	4
2.2 Onze scholen	4
2.3 Bestuur en toezicht	4
2.4 De leiding van de scholen	5
2.5 Het stafkantoor	5
2.6 Samenwerking intern	5
2.7 Zorgteam	6
2.8 Samenwerking extern	6
3 Waar we voor staan	8
3.1 Identiteit	8
3.2 Onze kernwaarden	8
3.3 Onze inspiratie	8
3.4 Wat willen we bereiken	9
3.5 Trends en ontwikkelingen	9
3.6 Ontwikkeldoel 1: Lerende cultuur	9
3.7 Ontwikkeldoel 2: Verbinden	10
3.8 Ontwikkeldoel 3: Brede ontwikkeling	11
3.9 Ontwikkeldoel 4: Duurzaamheid	11
3.10 Ontwikkeldoel 5: Profileren	13
4 Beleidsthema's	15
4.1 Inleiding	15
4.2 Kwaliteitszorg	15
4.3 Onderwijs	18
4.4 Personeel	20
4.5 Financiële beheer	21
4.6 Huisvesting	22
5 Aandachtspunten 2019-2022	24

1 Inleiding

1.1 Voorwoord

In ons strategisch beleidsplan “Skipov op weg naar 2023” worden de koers en de doelstellingen van onze stichting voor de jaren 2019-2022 beschreven. Dit plan beslaat een periode van 3 jaar om vervolgens aan te sluiten bij de cycli van onze scholen.

Ons meerjarenbeleid is tot stand gekomen na een intensieve dialoog met diverse betrokkenen en stakeholders: de schoolleiders, een groot aantal leraren, de GMR, afgevaardigden van de ouders en verschillende externe relaties (o.a. voortgezet onderwijs en samenwerkingsverband) maar bovenal ook de kinderen (zie onderstaande afbeelding voor de opbrengst met de dialoog met de kinderen). In ons strategisch beleidsplan worden de beleidsuitgangspunten en de doelen geformuleerd waaraan we als stichting in alle geledingen en op alle scholen willen werken in de komende jaren. Daarnaast vormt ons strategisch beleidsplan een kader voor de scholen bij het schrijven van hun schoolplan. Een kader, omdat de scholen niet alle doelen uit het strategisch beleidsplan integraal zullen overnemen. Van de scholen verwachten we dat ze gefundeerde keuzes maken op basis van het strategisch beleid; dat ze het strategisch beleid van de stichting vertalen naar het schoolniveau. Zowel op bestuursniveau als op schoolniveau zullen we ons strategisch beleidsplan resp. schoolplan steeds omzetten in een jaarplan met daaraan gekoppeld een jaarverslag (evaluatie van het jaarplan).

In dit strategisch beleidsplan wordt regelmatig verwezen naar andere documenten. Deze documenten zijn terug te vinden in het handboek van Skipov.



2 De organisatie

2.1 Gegevens

Gegevens van de organisatie	
Naam van het bevoegd gezag	Stichting Katholiek en Interconfessioneel Primair Onderwijs Veghel, verder te noemen Skipov basisonderwijs
Adres	Stadhuisplein 98
Postcode	5461 KS
Plaats	Veghel
Website-adres	www.skipov.nl
Telefoon	0413-310790
E-mailadres	info@skipov.nl
Postbusadres	Postbus 358, 5460 AJ Veghel

2.2 Onze scholen

Skipov basisonderwijs bestaat uit onderstaande scholen. Het leerlingaantal is van teldatum 1 oktober 2019.

Antonius, Keldonk, brinnummer 10JO01, 103 leerlingen, www.antoniuskipov.nl

- De Ark, Veghel, brinnummer 06LT00, 236 leerlingen, www.arkskipov.nl
- Bernadette, Veghel, brinnummer 12HC00, 254 leerlingen, www.bernadetteskipov.nl
- De Bunders, Veghel, brinnummer 12XE00, 132 leerlingen, www.bundersskipov.nl
- Edith Stein, Zijtaart, brinnummer 03QN00, 145 leerlingen, www.edithsteinskipov.nl
- De Empel. Erp, brinnummer 10JO00, 151 leerlingen, www.empelskipov.nl
- 't Heibosch, Veghel, brinnummer 21ON00, 123 leerlingen, www.heibosch.nl
- Maria, Erp, brinnummer 09PM00, 205 leerlingen, www.mariaskipov.nl
- Maria ter Heide, Mariaheide, brinnummer 03VI00, 113 leerlingen, www.mariaterheideskipov.nl
- Nicolaas, Boerdonk, brinnummer 06HU00, 57 leerlingen, www.nicolaasskipov.nl
- Petrus en Paulus, Eerde, brinnummer 03MH00, 84 leerlingen, www.petrusenpaulusskipov.nl
- 't Ven, Veghel, brinnummer 25GK00, 347 leerlingen, www.venskipov.nl
- De Vijfmaster, Veghel, brinnummer 06MI00, 175 leerlingen, www.vijfmasterskipov.nl
- SBO de Wissel, brinnummer 16OY00, 151 leerlingen, www.wisselskipov.nl

2.3 Bestuur en toezicht

Skipov is een organisatie voor primair onderwijs. Onze stichting bestaat uit 13 basisscholen en één school voor speciaal basisonderwijs. De scholen zijn gehuisvest in 14 schoolgebouwen. De scholen variëren in omvang van 57 leerlingen tot 347 leerlingen. Per 1 oktober 2019 telde onze stichting 2.276 leerlingen en circa 240 personeelsleden. Het aantal fte's bedraagt circa 180, waaronder 79% OP, 15% OOP en 6% directie.

Skipov werkt volgens het zogenaamde raad van toezicht (governance) model. Hiermee wordt invulling gegeven aan de verplichte scheiding van bestuur en toezicht. Door bestuur te onderscheiden van intern toezicht, wordt bereikt dat de raad van bestuur (verder RvB genoemd) op basis van professionele deskundigheid de opdracht van de organisatie kan realiseren. Door daarnaast de raad van toezicht (verder RvT genoemd) een eigen onafhankelijke plaats in de bestuurlijke organisatie te geven, wordt bereikt dat de RvB niet te veel in zichzelf gekeerd raakt en de RvB in de RvT een tegenkracht heeft.

De raad van toezicht bestaat uit vijf personen. De raad van bestuur bestaat uit één persoon (voorzitter raad van bestuur de heer Berry Tomas). Hij vertegenwoordigt het bevoegd gezag en is daarmee eindverantwoordelijk voor onze organisatie.

De raad van toezicht en de raad van bestuur van onze stichting werken volgens de Code Goed bestuur. De besturingsfilosofie, het 'Reglement raad van bestuur', de beleidskaders en het Reglement raad van toezicht zijn vastgelegd in het Bestuursmanifest.

2.4 De leiding van de scholen

Onze stichting heeft 14 scholen (zie paragraaf "onze scholen"). Zeven scholen bevinden zich in zogenaamde kerkdorpen. We hebben tot 2019 last gehad van krimpende leerlingaantallen en bezuinigingen vanuit de overheid. Dit zet druk op onze leerkrachten en is daarmee een directe bedreiging voor de kwaliteit van ons onderwijs. Krimp van het leerlingaantal maakt scholen en schoolteams steeds kleiner terwijl de druk vanuit met name de kleine kernen groot is om de scholen, vanuit leefbaarheidsargumenten, te behouden. Hoewel wij niet direct verantwoordelijk zijn voor de leefbaarheid in de kleine kernen willen wij waar mogelijk daaraan wel een bijdrage leveren. Onze primaire verantwoordelijkheid zal echter altijd de kwaliteit van het onderwijs zijn.

Waar we door bezuinigingen al "meer met minder mensen" moeten doen veroorzaakt de krimp van de leerlingaantallen dat de werkomgeving in met name de kleine scholen steeds "armer" wordt als het gaat om mogelijkheden tot kennisdeling tussen teamleden en zien we een toenemende mate van versnippering van kennis. Mogelijkheden tot benodigde specialisatie en verdeling van taken wordt in kleine teams steeds lastiger.

Naast deze "kennis" problemen zagen we nog een ander probleem. We hebben de krimp en bezuinigingen ieder jaar op kunnen vangen door met name kritisch te zijn op de inzet van onderwijzend personeel (OP). Dat is immers de grootste groep personeel en relatief makkelijker in evenwicht te houden met leerlingaantal en inkomsten. Er is in de loop der jaren echter een groeiende onbalans ontstaan tussen Onderwijzend personeel en overig personeel (directie en ondersteunend personeel). In een krimpende school is het immers lastig om solitaire functies (zoals een directeur) ieder jaar bij te stellen op de omvang (en daarmee inkomsten) van de school. We hebben daarom in 2014 besloten tot clustering van scholen. De kleine kernen blijven daarmee verzekerd van kwalitatief goed onderwijs in hun dorp (thuisnabij onderwijs). De teams worden echter groter waardoor er veel meer mogelijkheden ontstaan voor intervisie en (effectieve) kennisdeling, uitbouw van specialismen (zoals bijvoorbeeld interne begeleiding), het tegengaan van versnippering en het beter verdelen (door bundeling) van allerlei schoolse taken.

Sommige scholen zijn geclusterd en worden als cluster aangestuurd door één directeur. Locaties binnen zo'n cluster kennen dan een locatieleider. Iedere school heeft in het schoolplan beschreven op welke wijze de "schoolleiding" op de betreffende school (of cluster) is ingericht. Alle directeuren hebben de opleiding tot schoolleider gevolgd en staan geregistreerd in het schoolleidersregister.

De schooldirecteuren vormen gezamenlijk het directieberaad.

2.5 Het stafkantoor

Het stafkantoor van Skipov verricht ondersteunende diensten voor de raad van toezicht, raad van bestuur, het directieberaad en natuurlijk de scholen. De voorzitter raad van bestuur is de heer B. Tomas en hij wordt ondersteund door verschillende stafmedewerkers.

De afdeling financiën en personeel wordt geleid door de directeur bedrijfsbureau.

Daarnaast beschikt onze stichting over de volgende staffunctionarissen: een coördinator ICT, een communicatieadviseur en een zorgteam.

Het stafkantoor is te bereiken via de website www.skipov.nl, het algemene emailadres info@skipov.nl en het algemene telefoonnummer 0413-310790. Een nadere omschrijving van de taken van de stafmedewerkers is te vinden op de website www.skipov.nl/organisatie/medewerkers.

2.6 Samenwerking intern

De schoolleiders zijn verantwoordelijk voor de eigen school en het eigen beleid. Maar we zijn ook één stichting: daar waar mogelijk en wenselijk stemmen we beleid op elkaar af en is er meer sprake van gezamenlijk beleid. Onze visie luidt: de stichting (het stafbureau) is er voor de scholen en niet andersom. De stichting (het bestuur – het bureau) ondersteunt de scholen en stimuleert ze om kwaliteit te leveren en te verbeteren.

Onze stichting wil ondernemend zijn: wij willen een invloedrijke speler zijn in de regio en voorop lopen daar waar het gaat om onderwijsinnovaties. Daarom zijn we gericht op het ontdekken van kans vernieuwingen en -verbeteringen en op het oplossen van problemen (die wij zien als kansen). Kernwoorden daarbij zijn: creativiteit, initiatief en proactief handelen. We nemen geen genoegen met middenmoot, met een zesje; we stellen hoge doelen en we streven naar excellentie.

Bij een excellente organisatie hoort een zeer goede communicatievoorziening, openheid en transparantie en een sterke gerichtheid op verbinding (maken) met partners.

2.7 Zorgteam

Op 1 augustus 2014 is de Wet Passend Onderwijs van kracht geworden. Elk kind heeft recht op goed onderwijs. Ook kinderen die extra ondersteuning nodig hebben. We willen niet langer denken in beperkingen van kinderen maar in hun mogelijkheden. Met passend onderwijs kunnen zo veel mogelijk leerlingen regulier onderwijs volgen. Vanaf 1 augustus 2014 hebben scholen een zorgplicht. Voor een leerling die extra ondersteuning nodig heeft, moet de school een passende plek zoeken. Dit kan op:

- de eigen school, eventueel met extra ondersteuning in de klas;
- een andere reguliere school in de regio;
- plaatsing op een school voor speciaal (basis)onderwijs.

Om alle kinderen een passende onderwijsplek te bieden, zijn scholen gaan samenwerken in regionale samenwerkingsverbanden. Skipov vormt, samen met basisscholen uit de regio Oss, Uden en Veghel het Samenwerkingsverband 30 06. Dit samenwerkingsverband omvat ca. 100 scholen voor basisonderwijs, 3 scholen voor speciaal basisonderwijs en 4 scholen voor speciaal onderwijs en verzorgt onderwijs voor ca. 22.000 kinderen. Hoe wij binnen ons samenwerkingsverband invulling geven aan passend onderwijs staat beschreven in het zogenaamde Ondersteuningsplan.

Procedureel is in dit OP vastgelegd waaruit basisondersteuning dient te bestaan en op welke wijze en wanneer de reguliere basisschool een beroep kan doen op het samenwerkingsverband voor extra ondersteuning dan wel verwijzing naar S(B)O. Daarnaast legt iedere school in een eigen Schoolondersteuningsprofiel (SOP) vast welke ondersteuning de school specifiek kan bieden aan leerlingen die dat nodig hebben.

Scholen kunnen ter ondersteuning een beroep doen op het zogenaamde (Skipov brede) zorgteam. Dit zorgteam biedt aanvullende kennis op het gebied van leren, gedrag en oudercommunicatie. Behalve kennis heeft het zorgteam ook de beschikking over ondersteuningscapaciteit die zij (tijdelijk) ter beschikking kunnen stellen aan een school. Het zorgteam fungeert tevens als "makelaar" om de binnen Skipov aanwezige specialistische kennis (op scholen) te koppelen aan ondersteuningsvragen van andere scholen (het zogenaamde "expertiseloket"). De wijze waarop de scholen invulling geven aan de basisondersteuning en de rol van het zorgteam daarin is beschreven in het document "basisondersteuning".

2.8 Samenwerking extern

Skipov opereert niet op zichzelf maar in een uitgebreid netwerk van personen en organisaties. Gezamenlijk en in samenhang geven wij vorm aan onderwijs en ontwikkeling van onze kinderen. Onderstaand vindt u de belangrijkste contacten en organisaties waarmee wij ons verbonden voelen.

Samenwerkingsverband 30 06

Binnen ons samenwerkingsverband Oss-Uden-Veghel spreken we over een kleine 100 reguliere basisscholen, 3 SBO scholen (waaronder SBO de Wissel) en 4 SO scholen. Tussen de SO scholen onderling, de SO scholen met de SBO scholen en tussen regulier en SBO scholen bestaat een zekere mate van overlap.

In overleg met de gemeente, HUB Noord Brabant en Skipov heeft HUB Noord Brabant besloten dat een groot deel van haar SO leerlingen (4 tot 12) direct na de zomervakantie 2019 is verhuisd naar het gebouw van de Wissel. Najaar 2019 is er gestart gestart om alle financiële en juridische gevolgen in kaart te brengen op weg naar een volwaardig expertisecentrum. Het is de bedoeling om in 2020 te komen tot één gezamenlijke aansturing. In 2020 zal tevens onderzocht worden middels een fusie effect rapportage om de Wissel over te dragen aan HUB Noord-Brabant.

BOVO

Gemeente Meierijstad kent 4 stichtingen voor primair onderwijs (behalve Skipov zijn dat SKOSO in Sint Oedenrode, SKOPOS in Schijndel en SAAM in Veghel en Sint Oedenrode) en 3 scholen voor voortgezet onderwijs (Fioretti college (VMBO) en Zwijsen college (HAVO/VWO) in Veghel en het Elde college (VMBO/HAVO/VWO) in Schijndel). De besturen van deze 7 stichtingen komen 2 tot 3 keer per jaar bij elkaar. Behalve afstemming over een aantal praktische zaken is het centrale thema het bevorderen van de doorgaande leerlijnen. Hiervoor zijn ook een aantal werkgroepen binnen dit gremium actief (op de gebieden taal, rekenen en wiskunde, engels en wetenschap en technologie). In 2019 hebben we een gezamenlijk onderzoek laten doen door de universiteit van Nijmegen naar de taalvaardigheid in Meierijstad. De uitkomsten van dit onderzoek worden gebruikt voor het optimaliseren van het taalonderwijs. Het BOVO overleg wordt ook gebruikt om de beleidsagenda van het LEA overleg met de gemeente voor te bereiden.

LEA

De Lokale Educatieve Agenda (LEA) is een agenda waarin gemeente, schoolbesturen en overige educatieaanbieders afspraken maken over het lokale (of soms regionale) onderwijs. In de Mijlpalen voor Meierijstad staat als ambitie op het terrein van onderwijs: In Meierijstad kan iedereen zijn of haar talenten ontwikkelen, met passend onderwijs waar nodig. De gemeente stimuleert een goede aansluiting tussen vroeg- en voorschoolse voorzieningen, het basis- en voortgezet onderwijs. Arbeidsmarkt en onderwijs sluiten goed aan; er is een intensieve samenwerking tussen overheid, ondernemers en onderwijs.

De PO- en VO-besturen in Meierijstad willen elkaar versterken in hun verantwoordelijkheid leerlingen toe te rusten voor een wereld die snel en onvoorspelbaar verandert. Dit willen de schoolbesturen doen samen met de gemeente, de maatschappelijke partners en het bedrijfsleven. Deze wederzijdse versterking gaat zijn neerslag vinden in een innovatieprogramma PO-VO Meierijstad dat aansluit op de mijlpalen van de gemeente: participatie, leefbaarheid, duurzaamheid, gezondheid en innovatie.

Het LEA overleg is opgebouwd rond de volgende 3 thema's:

1. Onderwijsontwikkeling
2. Bestrijding lerarentekort en opleiden in de school
3. Georganiseerde samenwerking onderwijs – bedrijfsleven

Partners binnen de LEA komen 2 á 3 keer per jaar bij elkaar onder voorzitterschap van de wethouder van onderwijs.

Kinderopvang

Het voedingsgebied van de Skipov scholen kent een erg versnipperd kinderopvang aanbod. Er zijn in totaal zo'n 10 aanbieders actief, naast nog een aantal kleinschalige opvangmogelijkheden. Dit maakt het lastig om een goede invulling te geven aan de ontwikkeling van bijvoorbeeld integrale kindcentra.

In 2019 hebben we de mogelijkheid gekregen om samen met kinderopvangorganisatie Smallsteps een eerste IKC te ontwikkelen. Een leegstaande vleugel van basisschool 't Heibosch is daartoe verbouwd en aangepast aan de eisen van de kinderopvang. School en kinderopvang ontwikkelen nu een gezamenlijke visie op de verdere doorontwikkeling van een kindcentrum voor kinderen van 0 tot 12 jaar. Overeengekomen is dat de directeur van de school ook functioneel leiding geeft aan het team van Smallsteps. Eenzelfde ontwikkeling is voorzien op bs de Bunders waar, in de loop van deze beleidsperiode, samen met Humankind een IKC zal worden ontwikkeld.

Met alle andere kinderopvangorganisaties worden op schoolniveau goede relaties onderhouden en zaken afgestemd.

SPV

Per 1 januari 2019 is de aan Skipov gelieerde stichting peuterspeelzalen SPV onder de wet kinderopvang gaan vallen. Dit heeft consequenties voor de financieringsstructuur van SPV maar het biedt ook nieuwe kansen. In 2019 is een onderzoek gestart naar de fiscale positie van SPV. Om uitwisseling van personeel tussen SPV en Skipov mogelijk te maken (zonder omzetbelasting verplichtingen) zal SPV in 2020 omgevormd worden van stichting naar een besloten vennootschap met Skipov als enig aandeelhouder. Daarmee vormen beide organisaties een fiscale eenheid en kunnen onderling diensten worden verricht zonder omzetbelasting verplichting.

Cultuurkade

De gezamenlijke onderwijspartners hebben samen met culturele instellingen en de gemeente de krachten gebundeld binnen Cultuurkade Meierijstad. De Cultuurkade fungeert als een makelaar tussen vraag van het onderwijs en het aanbod van culturele instellingen. Cultuurkade wordt aangestuurd door een stuurgroep. Deze is samengesteld uit afgevaardigden van onderwijskundige bestuurders uit de kernen Veghel, Schijndel en Sint Oedenrode en wordt voorgezeten door de verantwoordelijke wethouder. De leden zijn beslissingsbevoegd en bepalen de strategie waarin de coördinatoren van Cultuurkade invulling geven aan het cultuuraanbod op de scholen. Cultuurkade wordt gefinancierd door de schoolbesturen, CMK gelden van de provincie en subsidie van de gemeente. De stuurgroep heeft de Cultuurkade twee kernopdrachten toegekend:

1. De rol van intermediair tussen de cultuuraanbieders en de scholen
2. Meedenkend adviseur bij het samenstellen van een programma met activiteiten aansluitend bij de beleidsdoelen van de scholen.

3 Waar we voor staan

3.1 Identiteit

Wat Skipov drijft is de passie voor leren en samenwerking. Onze scholen hebben een eigen gezicht, een eigen karakter, maar staan niet op zichzelf. Ze zijn onderdeel van een groter geheel. Vanuit deze gezamenlijkheid ontwikkelen en delen we kennis, creëren we meerwaarde en maken we elkaar sterk.

3.2 Onze kernwaarden

Kernwaarden benadrukken waar Skipov voor staat en wat wij waar willen maken in de dagelijkse praktijk. Zo willen we gewaardeerd worden om wie we zijn in de verscheidenheid van de wereld om ons heen, zodat we daarmee optimaal in onze kracht staan.

We ervaren **ruimte** om te leren en ontwikkelen, binnen een speelveld waarin de doelstellingen helder zijn.

Vanuit een lerende en reflecterende houding gaan we op zoek naar nieuwe wegen en kansen om te blijven **groeien**.

We stimuleren het ontdekken en ontwikkelen van talenten.

We maken het leren en ontwikkelen **betekenisvol** en uitdagend door aan te sluiten bij ieders belevingswereld en fase van ontwikkeling.

We geloven dat we **samen** meer bereiken dan alleen.

We willen van en met elkaar leren, zoeken de samenwerking en delen ervaringen. Dat doen we zowel binnen onze leer- en werkomgeving, als met de wereld om ons heen.

Toelichting: Kernwaarden zijn diep verankerde overtuigingen die ons beeld en ons oordeel filteren over onszelf en anderen. Zeggen kwaliteiten vooral hoe je dingen doet, en waar je goed in bent, waarden verklaren waarom je de dingen doet. Kernwaarden zijn dus drijfveren die het waarom van je handelen verklaren.

Onze kernwaarden:



Ruimte



Groeien



Betekenisvol



Samen

3.3 Onze inspiratie

De keuzes die wij in dit strategisch beleidsplan maken zijn voor een belangrijk deel geïnspireerd op de theorieën van John Hattie.

John Hattie is een onderwijsonderzoeker, verbonden aan het Melbourne Education Research Institute van de universiteit van Melbourne. Hij is gespecialiseerd in factoren die het leren van leerlingen beïnvloeden en de evaluatie van het onderwijs. Zijn onderzoeken naar de impact van onderwijs op het leren van leerlingen wordt (inter)nationaal hoog gewaardeerd. De uitkomsten van zijn onderzoeken zijn te vinden in de boeken *Visible learning* en *Visible learning for teachers*. Het bevat de uitkomsten van meer dan 800 meta-analyses van 50.000 onderzoek artikelen over 150.000 effectgroottes en over 240.000.000 leerlingen. Leren zichtbaar maken wordt als een mijlpaal in het huidige onderwijsonderzoek gezien. Met leren zichtbaar maken bedoelt Hattie dat het lesgeven zichtbaar voor de leerlingen en dat het leren van de leerlingen zichtbaar voor de leerkracht moet zijn, waarbij er tevens aandacht is voor wat het meest of minste effect voor de leerlingresultaten heeft. Dit is nodig om alle leerlingen op het voor hen hoogst haalbare niveau te laten presteren.

Hattie's aanpak gaat over de kracht van bewust onderwijzen met de focus op wat er gebeurt na de uitleg van de leraar via feedback en monitoring van wat er gebeurt. Deze aanpak geeft de leraar informatie over het eigen succes of falen; zowel voor de leerling als voor de leraar wordt leren "zichtbaar". Hattie onderzocht hoe leraren meer impact kunnen hebben op het leren van hun leerlingen. Hij komt daarbij tot een grote lijst van zaken die minder of meer stimulans betekenen voor het leren. Klassengrootte, zittenblijven, combinatiegroepen maar ook rekening houden met leerstijlen blijkt daarin weinig tot geen effect te hebben. Goede feedback geven aan leerlingen, kwaliteit van de relatie leraar-leerling en het aanleren van leerstrategieën blijken een hoog effect te hebben. De grote uitdaging in het implementeren van de bevindingen van Hattie, zit hem in het concept van leraar zijn; de nadruk komt op respectvolle interactie met leerlingen in een sfeer van onderling vertrouwen.

Uitnodigend onderwijs vraagt een transparante betrokkenheid om het leren voor iedereen te stimuleren, rekening

houdend met wat de leerling heeft geleerd en wat elke leerling meebrengt in de les. Het vraagt om gevoel voor eerlijkheid en openheid om leerlingen te laten leren, fouten te laten maken en samen te werken in het succes van het leren. Het moet een dialoog bestaan tussen leraren en leerlingen om de concepten van de les te kunnen begrijpen. Helder moet zijn dat van elke leerling het hoogst haalbare wordt verwacht.

De leerlinggerichte leerkracht is enthousiast over elke leerling die goed bezig is met de les en de leraar kent van elke leerling de voortgang in het kader van de leerdoelen. De leerlinggerichte leerkracht toont warmte, geeft vertrouwen, toont empathie en onderhoudt positieve relaties met zijn of haar leerlingen; leerlingen zien de warmte, ze voelen de aanmoediging en de hoge verwachtingen en voelen en weten dat de leraar hen begrijpt. Dat is goed onderwijs!

3.4 Wat willen we bereiken

Een school moet kinderen een stevige basis bieden op het gebied van lezen, taal en rekenen. Minstens zo belangrijk is het om in te zetten op brede competentieontwikkeling. Onze scholen bieden onderwijs dat een krachtig effect heeft op het totale leren van kinderen.

We realiseren ons daarbij dat we kinderen voorbereiden op de maatschappij van de toekomst. Kennis is de motor van onze economie. Kenmerkend voor onze kennissamenleving is dat kennis op elk moment beschikbaar is (kennisexplosie) en in snel tempo veroudert. In de maatschappij van morgen gaat het meer dan ooit om communicatie, creativiteit en innoverend vermogen.

Waar onderwijs vroeger vooral kennisoverdracht was, vraagt onderwijs voor morgen veel meer focus op kennisconstructie, innovatie en samenwerking. De rol van ICT valt daarin niet meer weg te denken. ICT moet bijdragen aan betekenisvol onderwijs. Aan het vergroten van de wereld van het kind. Aan onderwijs dat kinderen uitdaagt.

Het totale leren betekent voor ons inzet op leerlingen die:

- nieuwsgierig, vragend in het leven staan
- zich bewust zijn van hun talenten en passie
- weten hoe ze deze in kunnen zetten en ontwikkelen
- zich gemotiveerd voelen om dat ook te doen
- samen met vertrouwen complexe problemen de baas kunnen
- onderzoeksvaardigheden hebben ontwikkeld om zowel samen als zelfstandig informatie te verwerven, te verwerken en te presenteren
- overtuigde keuzes maken en deze keuzes kunnen onderbouwen
- kritisch reflecteren op het eigen gedrag
- leiding kunnen geven aan zichzelf

3.5 Trends en ontwikkelingen

Ook trends en ontwikkelingen in onze "omgeving" (lokaal, regionaal en landelijk) zijn van invloed op ons beleid. We moeten en willen inspelen op relevante, maatschappelijke ontwikkelingen, omdat we een organisatie willen zijn die midden in de samenleving staat. Tijdens de stakeholdersmiddag is ons directiebestuur samen met de stakeholders tot een aantal trends en ontwikkelingen gekomen. Deze zijn hieronder grafisch weergegeven. Deze trends en ontwikkelingen alsmede de input die we deze dag hebben gekregen van een aantal kinderen hebben geleid tot onze 5 grote ontwikkeldoelen voor de komende beleidsperiode.

2 afbeeldingen!

3.6 Ontwikkeldoel 1: Lerende cultuur

Skipov heeft het doel om nog meer samen te werken en van en met elkaar te leren. Niet alleen binnen de stichting maar ook met de organisaties waarmee er samengewerkt wordt.

Onder het personeel van Skipov zien we al een grote bereidheid tot het individueel leren; als we deze kennis bundelen ontstaat er synergie.

Als eerste stap zouden de 'eigen kwaliteiten' van de Skipov-scholen in kaart gebracht moeten worden.

Als je trots bent op wie je bent, wil je dat ook graag uitdragen. Als vervolgens de verbinding wordt aangejaagd ontstaat er meer uitwisseling/contact tussen scholen. Doordat men elkaar leert kennen zal men elkaar ook eerder opzoeken. Maar deze kennis en uitwisseling kan ook buiten de organisatie gezocht worden, zoals samenwerking met de organisaties om ons heen. Zie ook de paragraaf 'Verbinden'.

Om het bovenstaande te realiseren zouden er 'expertgroepen' ingericht en gefaciliteerd moeten worden. De aansturing vindt plaats vanuit het directiebestuur. Vanuit het kwaliteitszorgsysteem wat binnen heel Skipov gebruikt wordt, komen een aantal gedeelde ontwikkelbehoeftes van scholen/teams naar voren. Op deze punten kan er gezamenlijk opgetrokken worden; dit maakt 'samen leren' betekenisvol; van moeten naar willen.

Als er een kwaliteitskaart Skipov 'lerende cultuur' ontwikkeld wordt, wordt dit onderwerp verankert in ons kwaliteitssysteem. Daarvoor moet eerst de beoogde kwaliteit bepaald worden; begripsbepaling, kwaliteitscriteria, monitoring.

3.7 Ontwikkeldoel 2: Verbinden

Zoals in de vorige paragraaf reeds besproken zoekt Skipov ook nadrukkelijk de verbinding met de omgeving. Dit kan op diverse gebieden; hieronder benoemen we een aantal ideeën. Het doel van onderstaande ideeën is dat we van 'alleen leren naar samen groeien' gaan.

Burgerschap

In de meting van de basiskwaliteit zien we dat op de meerderheid van onze scholen het onderwijs onvoldoende gericht is om kennis op te doen over verschillende achtergronden en culturen van leeftijdgenoten. Wij willen dat onze leerlingen actievare en kritische burgers worden. Daarom krijgen zij kennis en vaardigheden aangeboden over o.a. vrijheid, gelijkheid en solidariteit. Dit doen we door hen te laten participeren in diverse omgevingen:

- Stichting 'Eet met je hart' jaarlijks uitnodigen op een school tijdens de kerstviering
- Deelname groepen 7/8 aan workshop gehandicapten (rolstoel, doven, slechthorenden)
- Een vrijwilliger vanuit 'Dichtbij' ondersteunt de conciërge voor bijv. 1 dag of 2 halve dagen per week
- Jaarlijks een oorlogsveteraan of vluchteling uitnodigen voor bovenbouw

Opleiden

Wij denken dat het onderwijs baat heeft bij de verbinding tussen Skipov en externe partijen; o.a. onderwijsorganisaties die onze toekomstige personeelsleden opleiden.

- De communicatie met PABO wordt geoptimaliseerd
- Bij de werving en selectie van studenten en toekomstige personeelsleden kan de rol van de basisschoolcoaches explicieter verteld worden. Mogelijk ook voor de ROC-studenten bij C.O.A - helpende zorg, Welzijn, Sport, Bewegen
- De begeleiding bij de gymlessen door de sportcoaches Skipov/SAAM

Samenwerkingsverband 30 06

Door de intensiever samen te werken met het Samenwerkingsverband ontstaat er mooie kansen tot verbinding.

- Deelnemen aan brainstormsessies van het samenwerkingsverband
- Overleg vanuit het Samenwerkingsverband waaraan de zorgcoaches deelnemen laten bij wonen door directeuren (voeling houden)
- Zorg die wij in eigen zorgteam (tijdelijk) niet paraat hebben, snel binnen halen via het samenwerkingsverband

Voorschool

De voorschool is een belangrijke samenwerkingspartner voor onze scholen.

- Het volgsysteem binnen een MFC/MFA zou op elkaar moeten aansluiten. Een goede doorgaande lijn van 0-7 jaar is belangrijk
- Er vindt meer communicatie plaats tussen de teamleden van SPV en Skipov, zeker op locaties waar SPV in het gebouw van Skipov is gevestigd
- Mooi doel voor de toekomst is dat de voorschoolse voorziening en de basisschool integraal samenwerken

Voortgezet onderwijs

Niet alleen de voorschool is een belangrijke samenwerkingspartner, ook het voortgezet onderwijs in de omgeving.

- Er wordt intensiever samengewerkt om de overgang van groep 8-leerlingen naar het voortgezet onderwijs zo soepel mogelijk te laten verlopen. Om dit te bereiken wordt er informeel kennisgemaakt zodat men elkaar beter leert kennen en men elkaar makkelijker weet vinden (leerkrachten groep 8 en directeuren van Skipov en

- onderbouwleerkrachten van het vervolgonderwijs)
- Er wordt gekeken naar mogelijkheden om de overdracht zo betekenisvol mogelijk te laten verlopen (binnen de kaders van de AVG)

Cultuurkade / CHV Academy / Bibliotheek / Natuurtuin / Techniek

Er zijn nog veel meer maatschappelijke instanties, waar de scholen mee samen werken.

- Het zou mooi zijn als scholen 1 gesprekspartner hebben voor al het kunst- en cultuurgebeuren die op de hoogte is van alle aanbod
- het aanbod van bovenstaande organisaties is passend bij de behoefte van de scholen (WO thema's)

Aandachtspunt scholen	Prioriteit
Actief burgerschap en sociale integratie dienen een prominente plek te hebben in het curriculum van onze scholen.	gemiddeld

3.8 Ontwikkeldoel 3: Brede ontwikkeling

Op dit gebied zijn tijdens de gesprekken veel mooie ideeën ontstaan. Door de omvang van deze ambitie, denken wij dat we ons moeten richten op de oriëntatiefase van de brede ontwikkeling.

Op Skipov niveau:

Skipov dient vast te stellen welke definitie van 'brede ontwikkeling' er aangehouden wordt? Bij brede ontwikkeling gaat het erom dat kinderen zich ontwikkelen tot competente personen. Daaronder verstaan we het vermogen om te kunnen denken, voelen en handelen. We onderzoeken daarbij of of het toekomstgericht curriculum als kader kan dienen.

Vervolgens wordt vastgesteld wat de bestuursambitie is m.b.t. de brede ontwikkeling. Willen we vanuit Skipov: Sturen/richting geven, ondersteunen, inspireren?

Nadat bovenstaande stappen gemaakt zijn, dient er een Kwaliteitskaart "brede ontwikkeling" opgesteld te worden.

De verbindingen met de omgeving worden verkend en vastgelegd (van binnen naar buiten, van buiten naar binnen) Op Skipov niveau in kaart brengen welke mogelijkheden er voor de scholen zijn om de omgeving in te zetten om het aanbod te verbreden. Voorbeelden: Wetenschap & techniek, Natuurtuin 't Bundertje, PSZ, VO, CHV Academy.

Ook hierbij wordt gedeeld: initiatieven die er al zijn om brede ontwikkeling te stimuleren worden gedeeld met de collega's.

Op schoolniveau:

Schooleigen verbindingen met de omgeving worden verkend en aangevuld (van binnen naar buiten, van buiten naar binnen).

Elke school legt vast welke verbindingen er mogelijk zijn met de eigen omgeving. Voorbeelden zijn bedrijven, beroep van ouders en verenigingen.

De school brengt huidige initiatieven tot bredere ontwikkeling in beeld en deze worden gedeeld op bestuursniveau. De school formuleert haar eigen ambitie met betrekking tot brede ontwikkeling welke in de volgende beleidsperiode uitgewerkt wordt in concrete doelstellingen.

Tijdpad:

1. Begripsbepaling en kaders formuleren op Skipov niveau ('19-'20)
2. Bestuursambitie vaststellen ('19-'20)
3. Kwaliteitskaart "brede ontwikkeling" opstellen ('20-'21)
4. a. Verbindingen met omgeving verkennen en vastleggen op Skipov niveau
b. Schooleigen verbindingen aanvullen
5. Delen van initiatieven om brede ontwikkeling te stimuleren

3.9 Ontwikkeldoel 4: Duurzaamheid

Skipov streeft ernaar om duurzaam te groeien en ontwikkelen. Dit komt voort uit gesprekken met onze stakeholders en een zelfevaluatie. Het duurzaam groeien en ontwikkelen is op te delen in twee deelgebieden namelijk duurzame

beleidsontwikkeling en duurzame omgeving/ duurzaam leven.

Duurzame beleidsontwikkeling

Skipov wil als organisatie continu blijven leren en verbeteren en daarmee duurzaam groeien. Hierbij concentreren we ons op een beperkt aantal ontwikkeldoelen. Er worden verbeterplannen opgesteld met concrete doelen, de (tussentijdse) resultaten worden geëvalueerd. Deze focus leidt tot meer zichtbare resultaten, duurzame ontwikkeling en een groter onderscheidend vermogen van de organisatie als geheel en de scholen. Dit wordt gerealiseerd door de volgende uitgangspunten te hanteren op stichtingsniveau en op schoolniveau:

- Werken vanuit een lange termijn visie waarin het belang van het kind centraal staat.
- Binnen deze visie wordt, naast de belangen van het kind, ook rekening gehouden met de belangen van de overige stakeholders zoals; ouders, personeel, gemeente, verenigingen en ketenpartners.
- De visie wordt doorvertaald naar een beperkt aantal betekenisvolle ontwikkelthema's. Dit biedt houvast om keuzes te maken en prioriteiten te stellen in de waan van de dag.
- Het formuleren van de ontwikkelthema's en de uitwerking naar doelen gebeurt in samenspraak met de relevante professionals, zo ontstaat eigenaarschap.
- Het is bij elke beleidsnotie vooraf duidelijk op welk moment er een tussen- en evalueeractie staat gepland. Hiermee borgen we dat de ontwikkelthema's betekenisvol blijven en echt uitgediept worden.
- In het jaarverslag wordt aan de hand van de tussenevaluaties verantwoording afgelegd over de gerealiseerde groei op de ontwikkelthema's aan onze stakeholders.

De concrete uitwerking wordt beschreven in het ontwikkelthema kwaliteitsbeleid.

Duurzame omgeving/ Duurzaam leven

Hierbij hanteert Skipov de definitie dat duurzame ontwikkeling aansluit op de behoeften van het heden zonder afbreuk te doen aan het vermogen van de toekomstige generaties om in hun behoeften te voorzien.

Hiermee beogen wij binnen onze context een bijdrage te leveren aan het realiseren van een aantal van de duurzame ontwikkelingsdoelen die door de Verenigde Naties voor de periode 2015 – 2030 gesteld zijn ("sustainable development goals").

De volgende doelen zijn relevant voor Skipov:

- Gelijkwaardig en kwalitatief onderwijs voor iedereen, waarbij de kinderen de kans krijgen om van elkaars verschillen te leren.
- Gelijke rechten voor mensen ongeacht geslacht, leeftijd en empowerment van vrouwen en meisjes
- Duurzame energie voor iedereen
- Inclusieve, economische groei, werkgelegenheid en fatsoenlijk werk voor iedereen
- Duurzame consumptie en productie
- Aanpak klimaatverandering
- Beschermen van ecosystemen, bossen en biodiversiteit
- Versterken van het partnerschap om doelen te bereiken

Zo neemt Skipov verantwoordelijkheid voor een aantal maatschappelijke problemen zoals gelijke kansen, luchtvervuiling, klimaatverandering of arbeidsomstandigheden. Skipov streeft ernaar een bijdrage te leveren aan het reduceren van deze problemen door rekening te houden met de maatschappelijke effecten van onze activiteiten.

Doelen duurzame omgeving/ duurzaam leven stichtingsniveau

2019/2020:

Geplande werkzaamheden aan de schoolpleinen worden aangegrepen om deze schoolpleinen stap voor stap om te bouwen naar een groenere speel en leeromgeving. Bijvoorbeeld door het vergroten van de biodiversiteit, het vergroten van de afwatermogelijkheden, de keuze voor duurzame materialen en het toevoegen van uitdagende of leerzame groene elementen. Indien mogelijk wordt de input van leerlingen en leraren opgehaald en meegenomen. Geldt ook voor de volgende jaren. (Groeien, Betekenisvol, Samen)

Elke school krijgt voor 1-8-2020 een advies op maat om afvalstromen gescheiden in te zamelen in aan te bieden aan de afvalverwerker. Hierbij wordt gestreefd naar het maximaal scheiden van afvalstromen, het zichtbaar maken van het scheiden van afvalstromen voor leerlingen, tegen een prijs die lager of gelijk is aan de huidige prijs van afvalinzameling. (Betekenisvol, Samen, Ruimte)

Bij het aannemen van conciërges en schoonmaak personeel wordt de optie voor het aantrekken van een medewerker met afstand tot de arbeidsmarkt serieus meegenomen. Er wordt binnen deze functies gestreefd naar een goede mix tussen reguliere krachten en medewerkers met afstand tot de arbeidsmarkt. Geldt ook voor de volgende jaren.

(Samen)

2020/2021:

Op directieberaad niveau wordt het gesprek gevoerd over het belang van duurzaamheid en het ambitieniveau wat we hierin gezamenlijk hanteren. (Samen, Betekenisvol, Ruimte)

Op stichtingsniveau komt er een subsidie van 500 per school per jaar. Een klas kan deze subsidie aanvragen voor plannen die zijn zelf ontwikkelen (eventueel gekoppeld aan een reeds gepland thema of project binnen de school) om de school of de directe omgeving te verduurzamen. De resultaten worden gedeeld tussen de scholen en gecommuniceerd naar de stakeholders. Geldt ook voor de volgende jaren. (Ruimte, Betekenisvol, Groeien, Samen)

De focus binnen meerjarenonderhoudsplanning van de schoolgebouwen wordt verbreed van technisch noodzakelijk onderhoud naar een meer duurzaam onderhoudsplan. Hierbij worden technisch noodzakelijke onderhoudsmomenten aangegrepen om te onderzoeken of er mogelijkheden liggen om het pand verder te verduurzamen. Dit wordt jaarlijks uitgewerkt in een duurzaam onderhoudsjaarplan waarin inzicht wordt gegeven in de gemaakte keuzes en de bijbehorende kosten met terugverdientijden. Indien mogelijk wordt de input van leerlingen en leraren opgehaald en meegenomen. Geldt ook voor de volgende jaren. (Groeien, Betekenisvol, Samen).

Het actualiseren van het inkoopbeleid door meer aandacht en gewicht te geven aan duurzaamheid. Bijvoorbeeld met betrekking tot materiaalkeuze, recycling, co2 footprint ed. (Groeien, Betekenisvol)

2021/2022:

Het uitwerken van de collectieve ambities met betrekking tot duurzaamheid voor de volgende beleidsperiode. (Samen, Ruimte, Groeien)

Doelen duurzame omgeving/ duurzaam leven schoolniveau

2019/2020:

- Elke school beantwoordt/bespreekt de vraag waarom het belangrijk is dat het onderwerp duurzame omgeving / duurzaam leven binnen de school wordt behandeld. Het bespreken van verschillende standpunten (hoge/lage urgentie, grote/kleine verantwoordelijkheid) van de medewerkers is van belang. Behalve medewerkers moeten ook de leerlingen en eventueel ouders hierbij worden betrokken. (Samen, Betekenisvol, Ruimte)

2020/2021:

- Elke school beantwoordt/bespreekt de vraag waarom het belangrijk is dat het onderwerp duurzame omgeving / duurzaam leven binnen de school wordt behandeld. Het bespreken van verschillende standpunten (hoge/lage urgentie, grote/kleine verantwoordelijkheid) van de medewerkers is van belang. Behalve medewerkers moeten ook de leerlingen en eventueel ouders hierbij worden betrokken. (Samen, Betekenisvol, Ruimte)

2021/2022:

- Elke school beschrijft in het schoolplan waarom, wat en op welke manier er aandacht wordt besteed aan duurzaamheid (mogelijk in combinatie met brede vorming en burgerschap). (Betekenisvol, Ruimte)
- Initiatieven met betrekking tot duurzaamheid die ontstaan vanuit leerlingen en het team worden gestimuleerd en gefaciliteerd. Inspirerende en/of opvallende initiatieven en resultaten worden intern en extern gecommuniceerd. Geldt ook voor volgende jaren. (Ruimte, Groeien, Betekenisvol)

2022/2023:

- Scholen formuleren ambitie met betrekking tot duurzaamheid welke in de volgende beleidsperiode uitgewerkt wordt in concrete doelstellingen. (Samen, Betekenisvol, Ruimte)

3.10 Ontwikkeldoel 5: Profileren

Skipov en haar scholen willen zich sterk profileren naar ouders, leerlingen en personeel. We mogen trots zijn op wie we zijn en dat meer laten zien! Dit heeft een positief effect op toekomstige leerlingen, ouders en personeelsleden.

Gewenste situatie (doelen)

1. In januari 2021 heeft elke school een plan gemaakt waarin USP's (Unique selling points) beschreven staan; die er al zijn en/of die nog in ontwikkeling zijn.
2. In kalenderjaar 2021 wordt het overleg van het directieberaad op de verschillende scholen georganiseerd, waarin de diverse USP's en/of nieuwe ontwikkelingen gepresenteerd worden aan elkaar.

3. In schooljaar 2020-2021 wordt door een afvaardiging van het directieboard en P&O het huidige IPB-plan geëvalueerd op actualiteit, kijkend naar wet en regelgeving.

4. In 2020-2021 wordt onderzoek verricht naar de wenselijkheid voor het inzetten van talenten/specialismes van medewerkers.

Om de bovenstaande doelen te realiseren worden diverse middelen ingezet: scholing, leeractiviteiten, middelen en vergaderingen.

Doel 1 (in de periode februari-juni 2021)

- Delen met de MR/OR
- Opnemen in schoolplan en schoolgids
- Vermelding op de schoolwebsite
- Organisatie algemene ouderavond
- Informeren diverse media
- Presentatie binnen DB
- Presentatie teams aan elkaar op een Skipov-studiedag
- Presentaties van de scholen op de Pabo

Doel 2 (vanaf augustus 2020 tot juni 2021)

- Via een roulatiesysteem van het directie-overleg (planning) krijgt iedere school hiervoor de mogelijkheid.

Doel 3 (In schooljaar 2020-2021)

- Een afvaardiging van het directieboard en P&O organiseert bijeenkomsten.

Doel 4 (In schooljaar 2020-2021)

- Dit gebeurt middels het uitzetten van een vragenlijst/enquête.

4 Beleidsthema's

4.1 Inleiding

Behalve de in hoofdstuk 3 beschreven grote ontwikkeldoelen zijn er ook een aantal beleidsthema's die onderhouden moeten worden.

Uit dit onderhoud kunnen ook herstel- en verbeterpunten komen.

4.2 Kwaliteitszorg

Kwaliteitszorg in het onderwijs wordt op verschillende manieren gedefinieerd. Lastig hierbij is dat er geen standaarddefinitie is van onderwijskwaliteit waartoe de kwaliteitszorg zich uitstrekt. Sterker nog, het lijkt erop dat we een scherper beeld hebben van wat kwaliteitszorg behelst, dan dat we een geobjectiveerd en breed gedeelde definitie hebben van het object van die zorg. Ter illustratie de volgende passage:

“ De onderwijskwaliteit is de kwaliteit van het onderwijs dat op een school gegeven wordt. Veel dingen zijn meetbaar, zoals de toets resultaten, maar niet alles is te meten. De onderwijskwaliteit omvat niet alleen het effectief aanleren van kennis en vaardigheden, maar ook het vormen van kinderen tot zelfstandige, zelfverantwoordelijke personen. En dat is niet in cijfers uit te drukken. Het is belangrijk dat de school de onderwijskwaliteit goed bewaakt en probeert te verbeteren. Dit heet kwaliteitszorg. ”

Deze omschrijving maakt goed duidelijk dat kwaliteit van onderwijs een breed begrip is dat niet alleen meetbare maar ook moeilijk of niet-meetbare elementen bevat. Dit ontslaat de school niet van de zorg om de kwaliteit goed te bewaken én te verbeteren. In de omschrijvingen van onderwijskwaliteit zoals scholen die hanteren zijn twee oriëntaties te zien:

- een doeloriëntatie: scholen willen met het onderwijs dat ze verzorgen zelf iets bereiken;
- een tevredenheidsoriëntatie: scholen willen dat belanghebbenden tevreden zijn.

Wanneer we deze twee oriëntaties met elkaar verbinden zeggen we dat scholen iets doen waar ze zelf in geloven én ze willen weten wat anderen daarvan vinden.

De zorg daaromheen heet kwaliteitszorg en deze zorg wordt gevoed door drie impulsen: de wettelijke verplichting ertoe, de noodzaak tot publieke verantwoording én de behoefte aan ondersteuning van de permanente schoolontwikkeling. We kunnen daarbij de volgende 7 kenmerken onderscheiden:

- normatief omdat het gerelateerd is aan de grondslag en doelstelling van de school. Zo bezien zijn kwaliteit en identiteit identieke begrippen.
- systematisch, consequent volgens een bepaalde methode.
- cyclisch, gerelateerd aan de beleidscyclus van voorbereiden, besluiten, uitvoeren, bewaken, evalueren en borgen.
- dynamisch, meebewegend met de ontwikkeling in het beleid, in de omgeving, met de verwachtingen in de samenleving en met de keuzes die daartoe moeten worden gemaakt.
- integraal, in samenhang en afstemming op de verschillende deelprocessen in de organisatie.
- meetbaar, gericht op het vergaren van informatie over doelbereik.
- procesmatig, dat kwaliteitszorg bepaald meer is dan een systeem. Het is vooral een proces.

Als basis voor ons kwaliteitszorg systeem stellen we ons de volgende 5 relevante vragen:

1. Doen we de goede dingen?
2. Doen we de dingen goed?
3. Hoe weten we dat?
4. Vinden anderen dat ook?
5. Wat doen we met die wetenschap?

De eerste vraag ('Doen we de goede dingen?') is een normatieve vraag die rechtstreeks verwijst naar de opdracht die de school zichzelf stelt – een opdracht die wordt geconcretiseerd in een missie, die weer doorvertaald wordt in een lange termijnverhaal (strategisch beleidsplan, schoolplan). De eerste vraag is normatief in die zin dat het antwoord kaderstellend is voor de vier volgende vragen. En juist omdat het antwoord kaderstellend is, is het enerzijds verstandig om er steeds naar terug te verwijzen, zodat vervolgkeuzes beargumenteerd zijn, en is het anderzijds raadzaam om deze vraag niet elk jaar opnieuw anders te beantwoorden. Immers, het is niet wijs als de kaders voor beleid ieder jaar wijzigen. Is de eerste vraag een echt bestuurlijke vraag, de tweede vraag is een echte managementvraag. 'Doen we de dingen goed?' is gericht op efficiency en effectiviteit van het handelen.

De derde vraag ('Hoe weten we dat?') vraagt naar onderbouwing, naar opbrengsten, feedback, onderzoek, kortom: naar objectief bewijs.

De vierde vraag ('Vinden anderen dat ook?') verbreedt de informatiebehoefte naar andere partijen en vraagt om een oordeel. Denk aan bijvoorbeeld tevredenheidsonderzoeken.

De vijfde vraag tenslotte ('Wat doen we met die wetenschap?') brengt de cyclus terug bij het bestuurlijk c.q. het management-handelen. Consequent handelen volgens deze aanpak maakt ons kwaliteitssysteem systematisch en cyclisch.

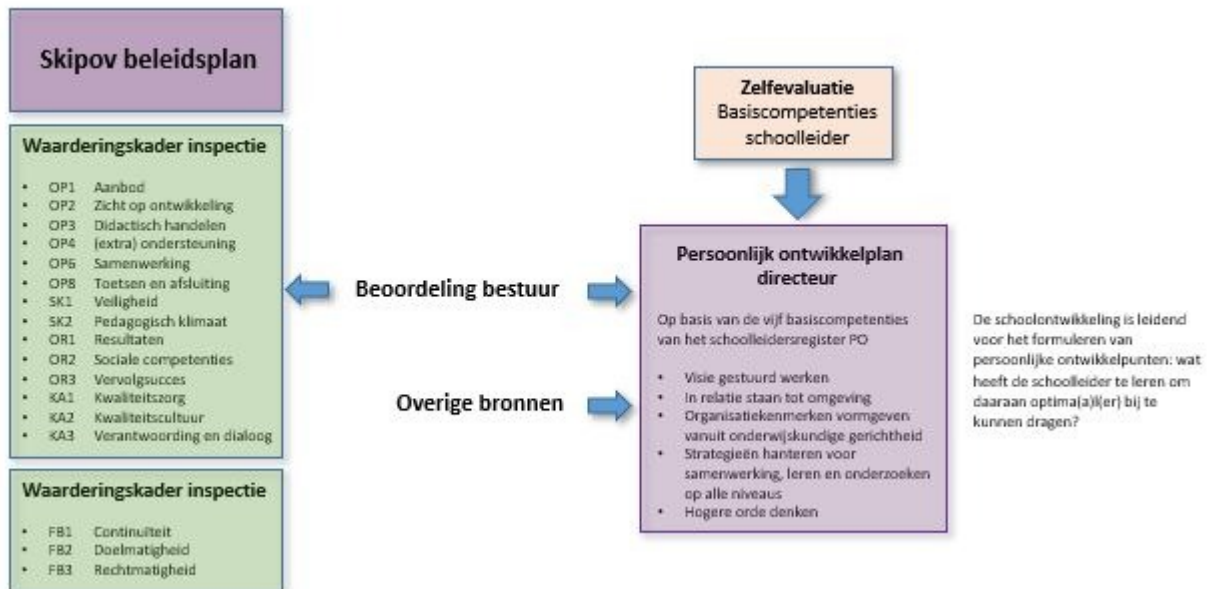
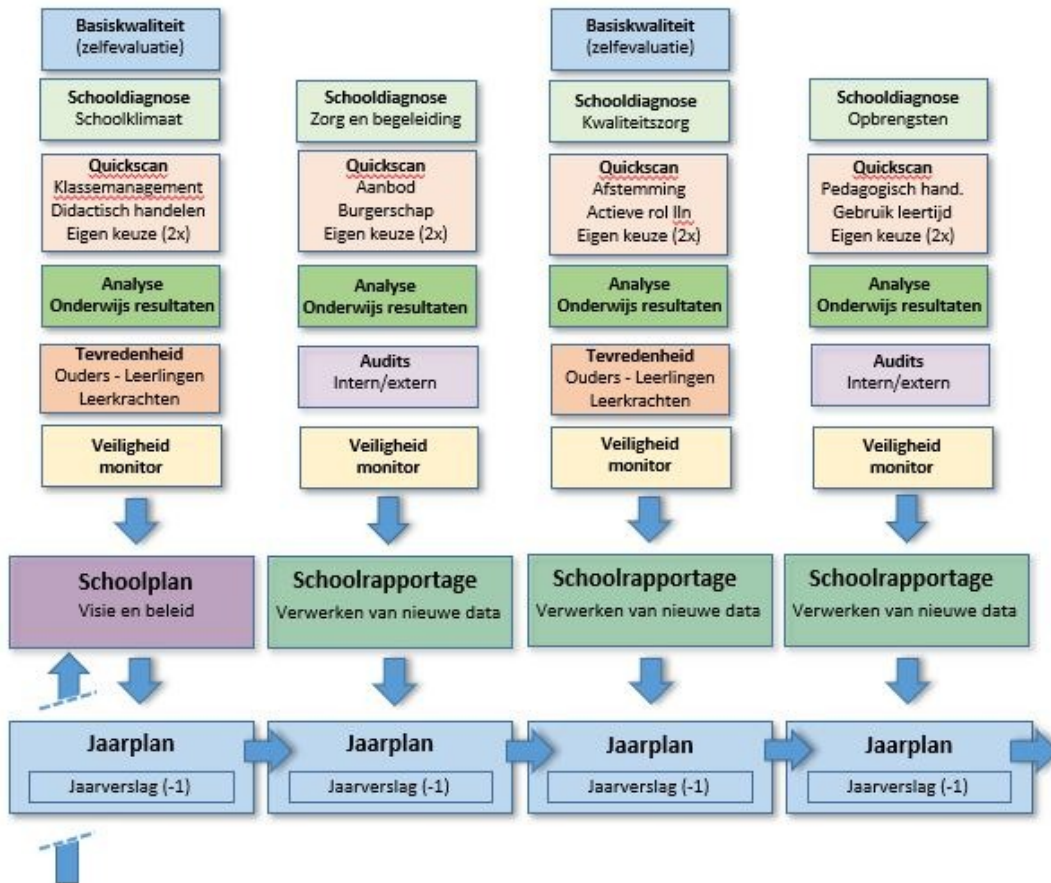
Bestuur en scholen van Skipov hanteren een stelsel van kwaliteitszorg op basis waarvan we de kwaliteit van het onderwijs bewaken en verbeteren. Onderstaand is dit kwaliteitszorgsysteem schematisch weergegeven.

Uitgangspunt vormt het **Skipov beleidsplan** wat iedere 4 jaar wordt herijkt. In dit beleidsplan definiëren we gezamenlijke grote ontwikkeldoelen. Uitvoering geven aan deze ontwikkeldoelen (middels uitwerking in jaarplannen) kan zowel in de gezamenlijkheid als op schoolniveau. Het Skipov beleidsplan vormt in die zin ook de basis voor de **Schoolplannen**. Andere input voor schoolplannen is een jaarlijkse **schooldiagnose**, een aantal **quickscans**, **analyse van de onderwijsresultaten**, **tevredenheidsonderzoeken**, een **veiligheidsmonitor** en tweejaarlijkse **audits**. Deze schoolplannen worden uitgewerkt in **Jaarplannen** waarin concrete verbeterdoelen worden nagestreefd. Deze verbeterplannen worden jaarlijks geëvalueerd. Deze evaluatie van het jaarplan worden vastgelegd in het **jaarverslag**. Ook wordt er ieder jaar nieuwe data verzameld middels de eerder beschreven metingen. Deze data wordt geanalyseerd in de **schoolrapportage** en kan leiden tot aanpassing of aanvulling van de jaarplannen.

Ons gehele kwaliteitszorg systeem is opgebouwd rond het waarderingskader van de onderwijsinspectie. We maken daarbij onderscheid in basiskwaliteit waarbij we bewaken dat we voldoen aan de deugdelijkheidseisen ten aanzien van de onderwijskwaliteit, de kwaliteitszorg en het financieel beheer. Daarnaast werken we aan eigen aspecten van kwaliteit, waarbij we per standaard kwaliteitsindicatoren en normen vaststellen.

De voortgang van schoolplannen en jaarplannen wordt twee keer per jaar door het bestuur besproken met iedere schooldirectie. Van deze gesprekken worden gedetailleerde verslagen gemaakt waarbij ook de afspraken over te bereiken doelen worden vastgelegd (de groene tijdbalk in onderstaand schema).

De ontwikkeling van de kwaliteit van de school is ook leidend voor de persoonlijke ontwikkeling van de schoolleider. De vijf basiscompetenties van het schoolleidersregister PO zijn hierbij leidend. Ook hierover vinden twee keer per jaar gesprekken plaats tussen bestuur en schoolleider (de paarse tijdbalk in onderstaand schema).

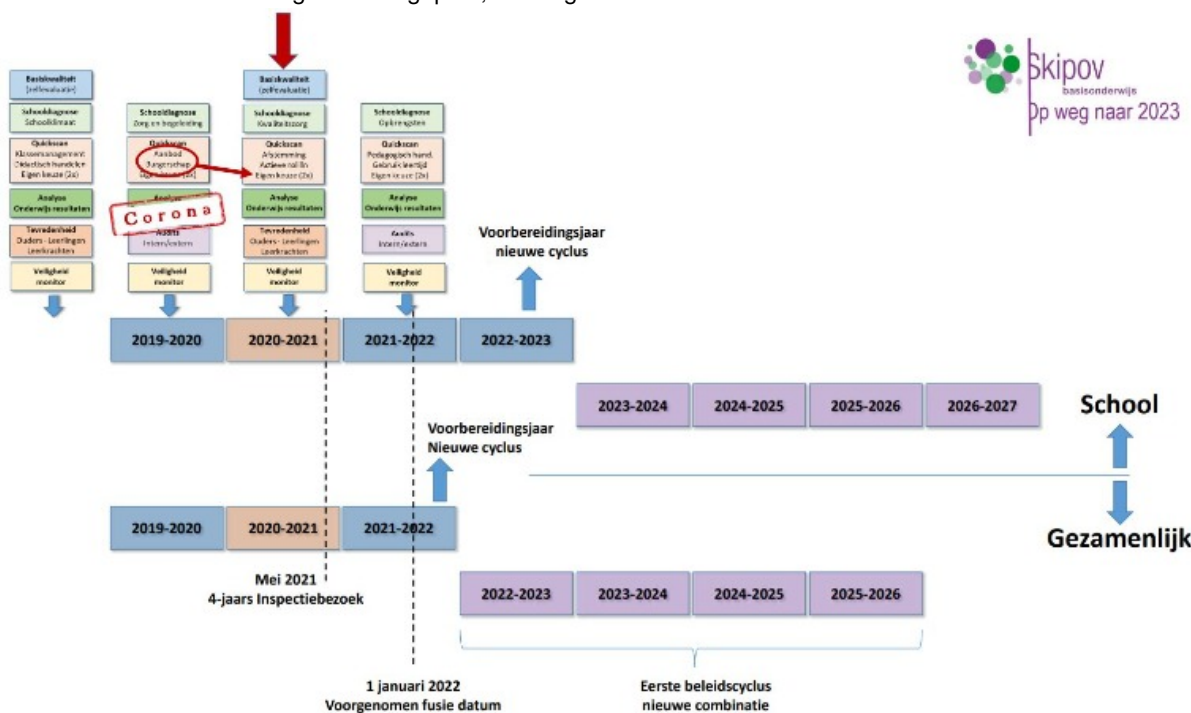


Cyclisch stelsel van kwaliteitszorg Skipov

Relatie bestuur - schooldirectie



In Maart 2021 is de beleidsagenda aangepast, vanwege het Coronavirus



Kwaliteitsindicatoren	
1.	Het systeem voor kwaliteitszorg richt zich op de leerresultaten

Beoordeling

Omschrijving	Resultaat
Schooldiagnose kwaliteitszorg	goed / uitstekend

4.3 Onderwijs

Onderwijs en ondersteuning geven is de kernactiviteit van onze scholen. De ouders mogen verwachten dat de school het beste onderwijs zal bieden aan hun kind en zich tot het uiterste zal inspannen om de ontwikkeling van het kind zo goed mogelijk te volgen en te begeleiden en het kind zo goed mogelijk voor te bereiden op de toekomst. Naast de basisvakken vinden we de brede vorming en de persoonsvorming van belang.

De leraren verzamelen data (uitkomsten van toetsen en observaties), analyseren deze en stellen vervolgens hun handelen bij. Daar waar mogelijk houden de leerkrachten rekening met de onderwijsbehoeften van de leerlingen. Binnen Skipov wordt het onderwijsleerproces geëvalueerd en verbeterd zoals beschreven staat in paragraaf

kwaliteitszorg.

Basisondersteuning

In het schoolondersteuningsprofiel van de scholen staat beschreven hoe de scholen gestalte geven aan de zorg en begeleiding, en wat de mogelijkheden zijn voor extra-begeleiding.

De leerkracht dient vroegtijdig te signaleren of er sprake is van een zorgbehoefte bij een leerling en/of een ondersteuningsbehoefte bij hem/haar zelf. Na vroegtijdige signalering bespreekt de leerkracht het kind in een leerlingbespreking met de IB'er en ouders. Samen beoordelen zij de casus en IB'er verstrekt waar mogelijk handelingsadviezen. In dit stadium kan een beroep gedaan worden op collegiale consultatie of pre-ambulante begeleiding vanuit het samenwerkingsverband. Bij collegiale consultatie kan het gaan om collega-IB'ers of specialisten op het gebied van taal en rekenen, dyslexie en dyscalculie, gedrag, hoogbegaafdheid, etc. Deze collega's zijn op afroep beschikbaar. De te consulteren collega's staan op de Skipov-expertisekaart. Pre-ambulante begeleiding bestaat uit specialisten uit het speciaal onderwijs die via het samenwerkingsverband kunnen worden ingezet.

Wanneer blijkt dat de genomen acties onvoldoende effect hebben schalen we op naar een meer formeel overleg, het OT. Ook hier is het cruciaal dat dit in een zo vroeg mogelijk stadium gebeurt. De kracht van onze aanpak moet vooral liggen in het OT. Het OT dient feitelijk een tweeledig doel; vanaf het begin de ouders betrekken bij de zorg en de inzet van expertise, direct op de werkvloer, om de leerkracht te ondersteunen. Ook is het van belang, indien van toepassing, om de thuissituatie te betrekken bij de zorg. Afhankelijk van de zorgvraag kan, in overleg, besloten worden het Basisteam Jeugd en gezin te betrekken, waarbij besloten kan worden een Onderwijszorgarrangement (OZA) in te zetten. Dit is een programma waarin onderwijs en zorgpartners op uitvoeringsniveau samenwerken, op basis van één kind, één gezin, één plan. De expertise van zowel onderwijs als zorg wordt in samenhang aangeboden en versterkt elkaar. De kracht van ons model moet vooral gezocht worden in de wijze waarop wij de leerkracht op de werkvloer kunnen ondersteunen. We doen dit middels inzet van het zogenaamde "Zorgteam". Dit zorgteam bestaat uit een aantal zorgcoaches, deze worden ingezet voor observatie, analyseren van de problematiek, advisering maar ook daadwerkelijke begeleiding van leerling en/of leerkracht. In deze fase van ondersteuning zullen ook de hulpplannen beschreven worden en een ontwikkelingsperspectief (OPP) worden opgesteld. In het OT kan besloten worden tot inzet van een internarrangement(BAO).

BAO arrangementen worden op een reguliere school ingezet als een leerling (tijdelijk) onvoldoende voortgang laat zien, ondanks de hulp die wordt geboden binnen de basisondersteuning. De verwachting is dat de arrangementen voor deze leerlingen tijdelijk zijn. Vormen van deze arrangementen zijn:

- Tijdelijke toegevoegde ondersteuning voor de leerkracht of het team op school;
- Een budget voor de eigen school waarmee deze aan de specifieke ondersteuningsbehoefte van een leerling tegemoet kan komen;
- Een (tijdelijke) beschikbaarheid van specifieke hulpmiddelen op de reguliere basisschool voor leerlingen met een (meervoudige) lichamelijke handicap die de basisondersteuning overstijgen;
- Een (tijdelijke) plaatsing op een andere reguliere basisschool die de ondersteuning wel kan leveren; -Een tijdelijke plaatsing op een bovenschoolse tussenvoorziening (time-out, of iets dergelijks);
- Een gecombineerd traject van onderwijs en Jeugdzorg (onderwijs-en zorgarrangement).

Skipov heeft ten behoeve van BAO arrangementen een aantal arrangementondersteuners beschikbaar. Het betreft hier zowel arrangementondersteuners in eigen dienst als in dienst van het samenwerkingsverband.

Mocht blijken, dat ondanks alle ondersteuning de school toch handelingsverlegen is kan er een beroep worden gedaan op het samenwerkingsverband. Het kan immers zijn dat leerlingen vanwege hun specifieke ondersteuningsbehoefte aangewezen zijn op een andere school met een passend profiel. In eerste instantie wordt daarbij gekeken naar de mogelijkheid van een overstap naar een andere basisschool, danwel verwijzing naar speciaal basisonderwijs (SBO) of speciaal onderwijs (SO). Besluiten hierover worden genomen in het zogenaamde MDO-overleg.

Procedureel is de verantwoording voor het aanvragen van extra ondersteuning bij het samenwerkingsverband neergelegd bij het bestuur van Skipov (in de vorm van het MDO). In ons model ligt de kracht echter op het niveau van het OT en kan het MDO alleen nog maar een formele afronding van het intern doorlopen traject zijn. Op het niveau van MDO wordt geen extra inhoudelijke hulp meer geboden. Feitelijk wordt hier in overleg met ouders, direct betrokkenen van de school, mogelijk een betrokken lid van het zorgteam en de directie van de school vastgesteld dat er een aanvraag gedaan gaat worden bij het samenwerkingsverband, voor een verwijzing naar een meer passende vorm van onderwijs.

Mochten er tijdens een MDO toch nog nieuwe inzichten ontstaan over mogelijkheden binnen Skipov dan kunnen deze natuurlijk ook in dit stadium nog worden ingezet, waarna deze na verloop van tijd opnieuw kunnen worden

geëvalueerd.

Zoals eerder beschreven beschikken wij binnen Skipov over een bovenschools zorgteam. Dit zorgteam kan op ieder gewenst moment worden ingeroepen door een school. Het team kan expertise leveren op het gebied van leren, gedrag en gezinsondersteuning (de zorgcoaches) maar ook daadwerkelijk capacatieve ondersteuning bieden (arrangement ondersteuners). Skipov beschikt over een aantal arrangementondersteuners in eigen dienst maar kan ook een beroep doen op inzet van expertise vanuit het samenwerkingsverband. Het zorgteam kan op vele manieren worden ingezet, zowel gericht op preventieve als op curatieve zorg. De zorg kan daarbij gericht zijn op individuele leerlingen, een groep leerlingen, de leerkracht of het gehele team. De bevoegdheid tot het inzetten van arrangementondersteuners ligt bij de zorgcoaches.

De schooldirectie is verantwoordelijk voor alle facetten van het onderwijs dus ook als er extra zorg nodig is of wanneer besloten wordt dat de school handelingsverlegen is en het kind verwezen dient te worden naar een andere vorm van onderwijs. Het bestuur heeft de bevoegdheid tot het doen van aanvragen bij het samenwerkingsverband gemandateerd aan de schooldirectie. Het bevoegd gezag is eindverantwoordelijk voor de kwaliteit op de scholen. Daar hoort de zorgstructuur ook nadrukkelijk bij. Er zijn op een groot aantal gebieden kwaliteitsindicatoren vastgesteld waaraan het bestuur kan oordelen of de kwaliteit voldoende is. In het geval van verwijzingen naar S(B)O zal het bestuur achteraf beoordelen of de school al het noodzakelijke heeft gedaan wat binnen de verantwoordelijkheden van de basisondersteuning ligt en waar nodig verbeterplannen afdwingen en deze ook volgen. Met deze werkwijze wordt de verantwoordelijkheid voor de (grenzen aan) basisondersteuning op de plek gelegd waar ook de bevoegdheid tot sturing ligt (de schooldirectie).

Stroomdiagram inzet zorg binnen Skipov plakken

Beoordeling

Omschrijving	Resultaat
Schooldiagnose Zorg en begeleiding	goed / uitstekend
Basiskwaliteit	goed / uitstekend
Schooldiagnose Schoolklimaat	goed / uitstekend

4.4 Personeel

Met betrekking tot het personeelsbeleid heeft Skipov verschillende eigen aspecten van kwaliteit gedefinieerd. Deze onderwerpen worden hieronder nader toegelicht.

De Skipov scholen bieden onderwijs dat een krachtig effect heeft op het totale leren van leerlingen. Het waarmaken van deze ambitie komt op meerdere terreinen tot uitdrukking waarbij de leerkracht met stip de meest cruciale factor van betekenis is. Leerkrachten die een krachtig effect hebben op het leren van leerlingen weten vanuit grondige kennis van leerinhouden een leerklimaat te creëren waarin kinderen graag leren. Goed onderwijs wordt bepaald door een leerkracht die nieuwsgierig en onderzoekend is en initiatieven neemt om voortdurend te verbeteren en het handelingsrepertoire uit te breiden. Om aan bovenstaande invulling te kunnen geven, creëren we professionele ruimte voor leraren, ten dienste van de onderwijskwaliteit.

Skipov wil een aantrekkelijke werkgever zijn die professionals aan zich weet te binden. Er wordt volop ruimte wordt geboden aan de medewerkers om zich verder te ontwikkelen en bij te dragen aan de ontwikkeling van de organisatie.

Centraal staat het continu leren en ontwikkelen van individuele leerkrachten, teams en de organisatie als geheel. Deze ontwikkeling heeft betrekking op het vergroten van de pedagogische en didactische vaardigheden van leerkrachten, het vergoten van de coaching vaardigheden van medewerkers, het begeleiden van starters en medewerkers die worden overgeplaatst naar een nieuwe groep of school, het delen van kennis binnen en tussen teams. Daarnaast streven we ernaar om het leren en ontwikkelen zo veel mogelijk samen te doen op een manier die aansluit bij de dagelijkse praktijk.

De ontwikkeling op organisatieniveau is gericht op het realiseren van de strategische doelen en het anticiperen op externe (maatschappelijke) ontwikkelingen.

Kwaliteitsindicatoren	
1.	Er is een onderbouwde meerjarig bestuursformatieplan met de formatie per school en op bestuursniveau.
2.	Er wordt adequaat geanticipeerd op ontwikkelingen op de arbeidsmarkt.
3.	Skipov stuurt gericht op het vergroten van de professionele ruimte van leerkrachten en teams.
4.	Skipov wordt als werkgever actief onder de aandacht gebracht bij potentiële nieuwe medewerkers.
5.	De pedagogische en didactische vaardigheden van leerkrachten worden in kaart gebracht en versterkt middels een gevalideerd observatie instrument, Icalt.
6.	Nieuwe medewerkers worden zorgvuldig begeleid onder andere d.m.v. een starterscoach en mentor.
7.	Het aantal starters wat binnen 3 jaar weer uitstroomt ligt onder de 10%
8.	Het ziekteverzuim is lager dan 3%

Beoordeling

Omschrijving	Resultaat
Quickscan ICALT	goed / uitstekend
Tevredenheidsvragenlijst medewerkers 2021	goed / uitstekend

4.5 Financiële beheer

Het financiële beleid van Skipov is er in eerste instantie op gericht om te voldoen aan de basiskwaliteit zoals beschreven in het inspectiekader. Daarbij stellen we onszelf de volgende doelen:

- Continuïteit: Skipov is financieel gezond en kan zowel op de korte als de lange termijn aan haar financiële verplichtingen voldoen.
- Doelmatigheid: Skipov gaat efficiënt en effectief om met de Rijksbijdragen en overige inkomsten.
- Rechtmatigheid: Skipov verwerft en besteedt de onderwijsbekostiging conform de wet en regelgeving.

Naast de basiskwaliteit streeft Skipov twee overige doelen na, die kan gezien worden als eigen aspecten van kwaliteit.

- Transparantie: Er wordt actief verantwoording afgelegd aan interne en externe stakeholders over de gemaakte keuzes m.b.t. financieel beheer.
- Leren: De kengetallen van Skipov worden afgezet tegen de landelijke gemiddeldes en de streefwaarden van het ministerie. Relevante verschillen worden verklaard en als input gebruikt om tot leren te komen.

Door het ontwikkelen en implementeren van beleid op deze pijlers wordt de vertaling gemaakt naar de dagelijkse praktijk. Bij de kwaliteitsindicatoren wordt aangegeven hoe deze begrippen zijn geoperationaliseerd, hierbij wordt indien mogelijk verwezen naar beleidsstukken waarin dit is vastgelegd.

Het beoordelen in welke mate er aan de kwaliteitsindicatoren wordt voldaan kan met behulp van onderstaande bronnen/ documenten:

- Accountantsverklaring
- Accountantsverslag
- Assurance rapportage
- Goedgekeurd Jaarverslag
- Goedgekeurde begroting
- Goedgekeurde meerjarenbegroting
- Notulen GMR-vergaderingen
- Allocatiebeleid
- Inkoopbeleid
- Beschrijving van de AO/IC
- Zelfevaluatie eventueel

Kwaliteitsindicatoren	
1.	Skipov alloceert de onderwijsbekostiging beleidsrijk, hierbij wordt ruimte geboden om tegemoet te komen aan specifieke behoeftes van scholen, bijvoorbeeld afkomstig uit de schoolplannen.
2.	Skipov stelt een onderbouwde meerjarenbegroting op waarin 5 jaar vooruit gekeken wordt.
3.	De relevante effecten van de begrotingen worden vertaald naar een set van kengetallen. Op deze manier wordt de continuïteit onderbouwd aan de hand van op de volgende kengetallen: liquiditeit, rentabiliteit, solvabiliteit, kapitalisatiefactor en weerstandsvermogen
4.	De waardes van betreffende kengetallen worden afgezet tegen het landelijke gemiddelde en de signaleringgrenzen die het ministerie hanteert. Indien wenselijk/ noodzakelijk wordt hierop bijgestuurd.
5.	De AO/IC is beschreven en wordt getoetst aan de dagelijkse praktijk.
6.	Het jaarverslag is transparant en geeft een waarheidsgetrouw beeld van de organisatie.

Aandachtspunt bestuur	Prioriteit
De doelmatigheid kan nog beter onderbouwd worden als de doelen uit het strategisch beleid van Skipov en de schoolplannen concreter en meetbaarder worden uitgewerkt in jaarplannen met meetbare/ evalueerbare doelen.	gemiddeld

4.6 Huisvesting

Het eigenaarschap van onze schoolgebouwen is gesplitst in een juridisch en een economisch eigenaarschap. Het economisch eigenaarschap ligt in alle gevallen bij de gemeente. De gebouwen staan niet op de onze balans en wij dragen dientengevolge ook geen kapitaalslasten. Wij zijn echter wel juridisch eigenaar van de schoolgebouwen, met uitzondering van de 3 scholen die onderdeel uitmaken van een multifunctionele accommodatie. Van de overige 11 scholen is Skipov de juridisch eigenaar, daarmee zijn wij verantwoordelijk voor het onderhoud van deze gebouwen. Het onderhoud is een verantwoordelijkheid op stichtingsniveau, dit zorgt ervoor dat scholen op dit gebied worden ontzorgd en dat de ruimte ontstaat voor solidariteit tussen de scholen. De bijdrage die elke school betaald aan de gezamenlijke onderhoud pot wordt gebaseerd op de materiele bekostiging van de school en niet ons basis van de werkelijk benodigde onderhoudskosten van het betreffende gebouw.

Skipov streeft ernaar dat alle schoolgebouwen, ongeacht hun leeftijd, in goede staat van onderhoud verkeren, en zo veel mogelijk voldoen aan de ruimte en functionele eisen die het onderwijs aan het pand stelt. Natuurlijke onderhoudsmomenten worden aangegrepen om te onderzoeken of het pand verder verduurzaamd kan worden. Om doelmatig met het onderhoudsgeld om te kunnen gaan wordt een meerjarenonderhoudsplanung opgesteld waarin 20 jaar vooruit wordt gekeken.

We streven ernaar om eventuele leegstand te verhuren aan onderwijs gelieerde functies, op die manier worden stappen gezet naar multifunctionele accommodaties of integrale kind centra.

Het beoordelen in welke mate er aan de kwaliteitsindicatoren wordt voldaan kan met behulp van onderstaande bronnen/ documenten:

- Begroting
- Resultatenrekening
- Schouwingsrapporten schoolgebouwen
- Meerjarenonderhoudsplanung
- Voorziening groot onderhoud
- Resultaten vragenlijsten tevredenheidsmeting
- Genormeerde BVO o.b.v. lln. aantal
- Huurcontracten
- Afgestoten gebouwdelen

Kwaliteitsindicatoren	
1.	Er wordt 20 jaar vooruitgekeken doormiddel van een meerjarenonderhoudsplanning gebaseerd op actuele schouwingen.
2.	De leegstand op scholen, gemeten in BVO (bruto vloeroppervlak), wordt tot een minimum beperkt
3.	70% van alle elementen van de gebouwen een CVO (conditie voor onderhoud) van 1 & 2. Daarnaast scoort 90% van de elementen een CVO van 1,2 of 3.
4.	Er is een budget aanwezig voor het de verduurzaming van de gebouwen en gewenste functionele aanpassingen.
5.	Medewerkers en Leerlingen zijn gemiddeld tevreden met hun schoolgebouw.

Beoordeling

Omschrijving	Resultaat
Tevredenheidsvragenlijst medewerkers 2021	goed / uitstekend
Tevredenheidsvragenlijst leerlingen 2021	goed / uitstekend

Aandachtspunt bestuur	Prioriteit
Het ontbreekt aan duidelijkheid met betrekking tot nieuwbouw en renovatie data van schoolgebouwen door het ontbreken van een gemeentelijk Integraal Huisvesingsplan.	gemiddeld
De resultaten van de tevredenheidsmetingen worden nog onvoldoende als input gebruikt bij het opstellen van het onderhoudsjaarplan.	gemiddeld

5 Aandachtspunten 2019-2022

Hoofdstuk / paragraaf	Mogelijk aandachtspunt	Prioriteit
Financiële beheer	De doelmatigheid kan nog beter onderbouwd worden als de doelen uit het strategisch beleid van Skipov en de schoolplannen concreter en meetbaarder worden uitgewerkt in jaarplannen met meetbare/ evalueerbare doelen.	gemiddeld
Huisvesting	Het ontbreekt aan duidelijkheid met betrekking tot nieuwbouw en renovatie data van schoolgebouwen door het ontbreken van een gemeentelijk Integraal Huisvestingsplan.	gemiddeld
	De resultaten van de tevredenheidsmetingen worden nog onvoldoende als input gebruikt bij het opstellen van het onderhoudsjaarplan.	gemiddeld