



PASSENDE KWALITEIT IN ONS ONDERWIJS

MEERJARENBELEIDSPLAN 2014 – 2018

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	2
LEESWIJZER	3
VISIE	4
STRATEGISCHE DOELEN.....	6
SUCCEFACTOREN.....	6
Pedagogisch-didactisch handelen van de leraren.....	6
Pedagogisch klimaat	6
Differentiatie in leerstijlen, leertempo en leerstrategieën.....	7
Planmatige reflectie op resultaten en aanpak.....	7
Partnerschap tussen ouder en school.....	7
PERSPECTIEVEN	8
Perspectief Resultaat	8
Perspectief Klant	8
Perspectief Organisatie.....	9
Perspectief Innovatie	10
PRESTATIE-INDICATOREN	12
ACTIVITEITENPLAN 2014-2015	13

OP NAAR EEN HALVE EEUW SKOSS

Sinds 19 maart 1969 vallen alle katholieke scholen in Soest onder het bestuur van de Stichting Katholiek Onderwijs Soest – Soesterberg (SKOSS). Samenwerking ligt voor de hand bij scholen binnen dezelfde gemeente, met eenzelfde identiteit en met soortgelijke levensbeschouwelijke uitgangspunten.

De SKOSS is daarom het bevoegd gezag voor:

- *RK Basisschool De Achtbaan*
- *RK Basisschool St. Carolus*
- *RK Daltonschool De Driesprong*
- *RK Basisschool Ludgerus*
- *RK Montessorischool Soest*
- *RK Basisschool De Wegwijzer*



NIEUW MEERJARENBELEIDSPLAN

We hebben bijna vier jaar lang met veel enthousiasme gewerkt om de doelen uit het meerjarenbeleidsplan 2010-2014 te realiseren. Nu is het tijd om te evalueren, successen te vieren, nog niet afgeronde trajecten door te zetten en nieuwe doelen te formuleren.

ONTWIKKELING VAN BELEID

Startpunten zijn zelden nulpunten. Beleid bouwt voort op bestaand beleid. Nieuwe inzichten zorgen voor voortgang en ontwikkeling. Uitkomsten van evaluatie geven mede richting aan de beleidsvorming.

MEERJAREN

Dit meerjarenplan beslaat de periode 2014 – 2018. Het plan loopt een jaar vóór op de schoolplannen van de afzonderlijke scholen. Zo kunnen we het schoolbeleid optimaal afstemmen op het algemene stichtingsbeleid.

TOTSTANDKOMING

Dit plan is ontstaan door de enthousiaste inzet van en de nauwe samenwerking tussen het bestuur van de stichting, haar managers en de leden van de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad.

MOTTO

Met het nieuwe motto '**Passende Kwaliteit in ons Onderwijs**' kijken wij vol vertrouwen uit naar een toekomst waarin wij ons steeds verder kunnen blijven ontwikkelen en verbeteren.

C. Honcoop

Algemeen directeur

Dit document is opgebouwd volgens de Balanced Scorecard van Kaplan en Norton.

We hebben onze missie en strategie concreet gemaakt door heldere en meetbare doelen vast te stellen. Onder die doelen vallen ook moeilijk meetbare zaken zoals tevredenheid van ouders, leerlingen en medewerkers.

De doelen zijn verdeeld over vier gebieden, perspectieven genaamd:

- *Resultaat (opbrengst/financiën)*
- *Klant*
- *Organisatie*
- *Innovatie*

Vervolgens hebben we vastgesteld op welke vlakken binnen die vier gebieden we succesvol willen zijn. Dat noemen we Succesfactoren. Vervolgens hebben we prestatie-indicatoren vastgesteld. Die geven aan wanneer we meetbaar succesvol zijn geweest op een bepaald onderdeel.

Een voorbeeld ter verduidelijking:

Succesfactor	Prestatie-indicator	2010	2014	2018	bench
Perspectief Resultaten					
Cito eindscore	Cito schoolscore	>gem		>538	

Onze resultaten meten we onder meer af aan de Cito eindscores. De cito eindscores zijn een succesfactor. De cito schoolscore geeft aan of we op dit gebied ons doel halen. De schoolscore is de prestatie-indicator. Wij stellen ons meetbare doel op een score van >538

Deze werkwijze heet de 'Balanced Scorecard' van Kaplan en Norton. De kracht ervan zit onder andere in de onderlinge relatie tussen de vier perspectieven. We willen op alle onderdelen goed scoren. Een goede score op een onderdeel mag geen negatieve gevolgen hebben voor een van de andere onderdelen.

Wij zetten ons meerjarenbeleid in een cyclische ontwikkeling. Daarvoor gebruiken we het Plan-Do-Check-Act model van Deming. Kern hiervan is dat elke medewerker zo in staat is om zijn eigen werkwijze te beoordelen en te verbeteren.

Dit document gaat van algemeen naar concreet. U komt achtereenvolgens tegen: doelen → succesfactoren → prestatie-indicatoren. Vervolgens is een verdere concretisering in activiteitenplannen.

VISIE

De SKOSS biedt basisonderwijs van actuele hoogwaardige kwaliteit. Wij geven een eigentijdse invulling aan de katholieke identiteit en bereiden de kinderen optimaal voor op de maatschappij.

- *De SKOSS biedt ruimte voor een eigen onderwijs- en schoolconcept per school;*
- *De SKOSS wil de rol en de betrokkenheid van de ouders optimaliseren. Ouders zijn de vertegenwoordigers van de kinderen. Zij willen goed onderwijs en goede vorming op veilige scholen. Wij stimuleren ouders als vrijwilliger mee te werken in bestuur, onderwijs, medezeggenschap, ouderraad, projecten en advisering;*
- *De SKOSS wil haar (vrijwillige) medewerkers een prettige en stimulerende werkgemeenschap bieden;*
- *De SKOSS kiest voor het 'one tier'-bestuursmodel:*
 - *Toezichthoudende bestuursleden;*
 - *Een uitvoerend algemeen directeur/bestuurder;*
 - *Integraal verantwoordelijke schooldirecties;*
- *De SKOSS verbindt zich aan de 'Code Goed Bestuur':*
 - *Algemene en stichtingsgebonden aangelegenheden worden bovenschools geregeld;*
 - *Daar waar dat effectief of efficiënt is, worden zaken bovenschools geregeld;*
- *De SKOSS wil financieel gezond opereren met het oog op de lange termijn;*
- *De SKOSS wil een wezenlijke bijdrage leveren aan de (lokale) samenleving en staat open voor samenwerking;*

ONDERWIJS

De SKOSS geeft basisonderwijs in een planmatige cyclus. Wij streven naar een hoge kwaliteit, waarbij we helpen de talenten van kinderen optimaal te ontwikkelen. Hierbij houden we rekening met:

- *verschillen per kind in persoonlijke, sociale, culturele en religieuze achtergronden;*
- *verschillen in profielen van de scholen vanwege eigen onderwijs- of schoolconcept;*
- *de eigen omgeving en de veranderingen daarin.*

IDENTITEIT

De SKOSS wil in de lessen en projecten vanuit een katholieke traditie op eigentijdse wijze aandacht geven aan:

- *een actieve invulling van de relatie van de school met de parochie;*
- *catechese en christelijke feestdagen;*
- *de gelijkwaardigheid van ieder mens (respect);*
- *zorg voor de schepping (waarden en normen);*
- *gemeenschapszin (solidariteit);*
- *geloof in de toekomst (perspectief en hoop).*



WERKGEMEENSCHAP

De SKOSS wil een stimulerende werkgemeenschap zijn voor alle (vrijwillige) medewerkers. Dit willen we bereiken:

- *door medewerkers de ruimte te geven hun eigen talenten verder te ontwikkelen binnen de school;*
- *door permanente ontwikkeling van de professionaliteit van (vrijwillige) medewerkers;*
- *door perspectief in de loopbaan te creëren door planmatige ontwikkeling in de vorm van Persoonlijke Ontwikkelingsplannen;*
- *door flexibele en brede inzetbaarheid;*
- *doordat bestuur, directie en leerkrachten de visie en missie onderschrijven.*

OUDERS EN KINDEREN

- *Het bestuur vertegenwoordigt de ouders.*
- *De ouders respecteren de visie en missie van de SKOSS.*
- *De SKOSS wil verantwoordelijkheid nemen voor kinderen in achterstandssituaties (onderwijs, taal, handicaps).*

SAMENLEVING

De SKOSS wil aansluiten bij de behoeften van de wijken en de Soester(bergse) gemeenschap. De SKOSS wil anticiperen op toekomstige ontwikkelingen. De SKOSS wil op onderwijskundige en facilitaire gebieden samenwerken met andere instellingen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het uitwisselen van kennis en deskundigheid met andere schoolbesturen in het kader van Passend Onderwijs.

FINANCIËN

Wij zoeken naar een effectieve en efficiënte besteding van de middelen die de overheid beschikbaar stelt binnen de daarvoor vastgestelde budgettaire kaders. Wij zoeken naar efficiënte werkwijzen om een terugloop in financiële middelen te kunnen opvangen.



STRATEGISCHE DOELEN

- *De scholen en schoolteams ontwikkelen zich tot lerende organisaties, waar planmatig aan onderwijs wordt gewerkt.*
De professionals in onze organisatie leren zelf eventuele problemen herkennen die succes in de weg kunnen staan. Zij creëren oplossingen en voelen zich verantwoordelijk voor de resultaten ervan (ownership). Zonder de enthousiaste inzet van onze medewerkers is succes immers onmogelijk.
- *Het effect van het beleid is terug te zien in betere opbrengsten (Cito-scores, sociale vaardigheden);*
- *Het personeel is ambitieus en gepassioneerd betrokken op haar eigen core business: het onderwijs aan de kinderen;*
- *Ouders zijn een actieve partner in onderwijs, vorming en veiligheid op school.*

Wij streven naar optimale concrete leeropbrengsten:

- *In 2018 is de gemiddelde CITO-score van de SKOSS-scholen boven de 538;*
- *De optimale CITO-score per school hangt deels af van de populatie van de betreffende school;*
- *De scholen produceren en analyseren tussenopbrengsten en vaardigheidsscores;*
- *Elke SKOSS-school meet de sociale vaardigheden van de leerlingen.*

SUCCEFACTOREN

Om deze strategische doelen te bereiken, hebben we vijf succesfactoren geformuleerd:

- *Pedagogisch-didactisch handelen van de leraren;*
- *Pedagogisch klimaat;*
- *Differentiatie in leerstijlen, leertempo en leerstrategieën;*
- *Planmatige reflectie op resultaten en aanpak;*
- *Partnerschap tussen ouder en school.*



De succesfactoren worden hieronder geconcretiseerd.

PEDAGOGISCH-DIDACTISCH HANDELEN VAN DE LERAREN

- *Er is ruimte voor inspiratie en passie*
- *Leraren inspireren kinderen, dagen hen uit, geven ruimte voor differentiatie in tempo en leerstrategie;*
- *Leraren maken gebruik van de mogelijkheden tot na- en bijscholing;*
- *Leraren zien ouders als partners en trainen hun gespreksvaardigheden.*

PEDAGOGISCH KLIMAAT

- *Directie en team focussen op het langetermijnbeleid zonder zich te veel te laten afleiden door ad-hoc-zaken;*
- *Directie en team besteden extra aandacht aan zorg aan passend onderwijs voor alle leerlingen met hun eigenheden;*
- *Directeur en team hanteren het 'Gouden boekje': zij doen de goede dingen en die doen ze goed.*

- Het bestuur staat goed werkgeverschap voor door zaak te maken van haar zorgplicht, betrokkenheid/tevredenheid en ontwikkelingsmogelijkheden van de medewerkers.

DIFFERENTIATIE IN LEERSTIJLEN, LEERTEMPO EN LEERSTRATEGIEËN

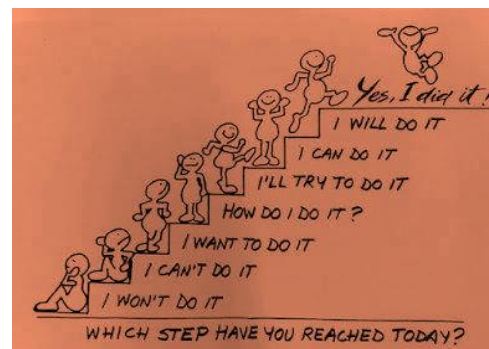
- *Leraren zijn flexibel, zoeken naar alternatieve en inspirerende werkwijzen en methoden;*
- *Leraren gaan samen met leerlingen op zoek naar mogelijkheden voor meer vraaggericht onderwijs, zowel over leerproces als persoonlijke ontwikkeling;*
- *Leraren maken adequaat gebruik van de beschikbare informatie over hun leerlingen.*

PLANMATIGE REFLECTIE OP RESULTATEN EN AANPAK

- *Leraren evalueren en analyseren de resultaten van de leerlingen en stemmen hun onderwijs daarop af;*
- *Directie en team evalueren en analyseren de resultaten van het onderwijs en stemmen het programma daarop af.*

PARTNERSCHAP TUSSEN OUDER EN SCHOOL

- *Leraren en ouders evalueren de resultaten van de leerlingen;*
- *Leraren en ouders overleggen over zorg en passend onderwijs;*
- *De school onderhoudt een betrokken communicatie met de ouder als partner in opvoeding en onderwijs.*



PERSPECTIEVEN

Er dient een evenwichtige samenhang te zijn in doelen, resultaten en activiteiten. Dat maakt ons streven naar kwalitatief hoogwaardig onderwijs effectief. Daarom maken we gebruik van de vier perspectieven uit de Balanced Scorecard:

- *Resultaat/opbrengst (inhoudelijk, financieel)*
- *Klant (iedereen die direct en indirect betrokken is)*
- *Organisatie (interne bedrijfsvoering)*
- *Innovatie (leren en ontwikkelen)*



Hieronder zijn onze doelen en resultaten uitgewerkt in de vier perspectieven. Het SKOSS-beleid is erop gericht in de komende vier jaar (tot 2018) de volgende resultaten te bereiken:

PERSPECTIEF RESULTAAT

ALGEMEEN

- *Identiteit*
Alle SKOSS-scholen geven in hun schoolplan en schoolgids expliciet aan hoe zij uitdrukking geven aan de katholieke identiteit. Daarin zijn vier elementen herkenbaar: vieren (liturgie), kennis (catechese), gemeenschap (goede doelen) en sacramenten. In de school worden waarden en normen herkenbaar in praktijk gebracht.

OPBRENGSTEN

- *Cito-scores*
De gemiddelde Cito-eindscore van de SKOSS-scholen ligt boven het landelijk gemiddelde én is hoger dan 538.
- *Score sociale vaardigheden*
De gemiddelde score van de SKOSS-scholen op sociale vaardigheden (instrument ZIEN) is hoger dan het landelijk gemiddelde.
- *Passend onderwijs*
Alle SKOSS-scholen bieden zichtbaar passend onderwijs aan alle leerlingen met al hun eigenheden. De specifieke zorgcomponenten die de scholen kunnen bieden zijn beschreven in de schoolspecifieke ondersteuningsprofielen.

PERSPECTIEF KLANT

SCHOLEN

- *Aantal leerlingen*
Van alle basisschoolleerlingen in Soest-Soesterberg zit > 33% op een SKOSS-school.
- *Schoolondersteuningsprofiel*
Hierin is vastgelegd welke zorg elke school kan bieden op het gebied van passend onderwijs.

ouders

- *Betrokkenheid ouders*
In de oudertevredenheidsmeting tonen ouders hun betrokkenheid met een cijfer van minimaal 7,7.

leerlingen

- *Schoolklimaat*
De leerlingen op de SKOSS-scholen voelen zich prettig en veilig. Er is een goed schoolklimaat dat stimulerend en motiverend werkt. De bovenbouwleerlingen scoren bovengemiddeld op de tevredenheidsenquête.

PERSPECTIEF ORGANISATIE

OPERATIONEEL

- *Onderwijstijd*
SKOSS-scholen besteden de onderwijstijd efficiënt. De scholen hanteren een tijdtabel.
- *Werkgeverschap*
Het bestuur wil een goed werkgever zijn door te letten op fitheid van de medewerkers via de arbo - zorg. Daarnaast stimuleren wij de ontwikkelingsmogelijkheden die leiden tot grotere betrokkenheid en tevredenheid.
- *Zorg en begeleiding*
De organisatie van de (specifieke) zorg op SKOSS-scholen is bovengemiddeld in vergelijking tot andere scholen in Nederland. Hiervoor is een meetinstrument ontwikkeld.
- *Bestuurlijke organisatie*
Met de 'Code Goed Bestuur' evalueert het bestuur jaarlijks haar bestuurlijke en toezichthoudende activiteiten.
- *Financiën*
We scoren gelijk aan of beter dan de landelijke normering op: solvabiliteit, liquiditeit, rentabiliteit, weerstandsvermogen. Ook de kapitalisatiefactor is hoog.

CODE GOED BESTUUR



INNOVATIE

- *Capabel onderwijsgevend personeel*
De SKOSS wil dat alle onderwijsgevendenden zich registreren in het Lerarenregister. Een registerleraar werkt volgens bepaalde criteria aan zijn professionele ontwikkeling.
- *Planmatige reflectie (PDCA-cyclus)*
 - SKOSS-directeuren evalueren aan het eind van elk schooljaar de effecten van het schoolbeleid. Zij rapporteren hierover in een jaarverslag en leggen verantwoording af aan de algemeen directeur.
 - De algemeen directeur evalueert aan het eind van elk jaar de effecten van het beleid op bovenschools niveau. Hij rapporteert hierover in een jaarverslag en legt verantwoording af aan het bestuur.

- De evaluaties zijn gebaseerd op geobjectiveerde gegevens. De systemen voor planmatige gegevensverzameling zijn geïntegreerd in de school- en bestuursorganisatie.
- De score op het onderdeel 'planmatige reflectie' in de bestuurscockpit is bovengemiddeld vergeleken met de andere scholen in Nederland.
- *Integraal Kind Centrum (IKC)*
De SKOSS onderzoekt per school de mogelijkheid om door te ontwikkelen tot Integraal Kindcentrum (IKC).

KLANTEN

- *Klantvriendelijkheid*
Personeelsleden op SKOSS-scholen zijn klantvriendelijk. Een klantvriendelijke houding blijkt uit een score van minimaal 3,7 op het onderdeel 'communicatie 1' van de oudertevredenheidsmeting. SKOSS-scholen hebben een gedragscode voor leerlingen en ouders.

SOCIAAL MAATSCHAPPELIJK (CULTUUR)

- *Werksfeer*
Binnen de SKOSS-scholen werken collega's met passie en ambitie.
- *Werkgeverschap*
SKOSS organiseert voor het personeel tweejaarlijks een personeelsdag.
SKOSS organiseert jaarlijks een kwaliteitsdag (scholendag) voor het personeel.
- *Parttime werken*
Op SKOSS-scholen werken we met maximaal 2 duopartners per groep.



PERSPECTIEF INNOVATIE

MENSELIJK KAPITAAL

Alle personeelsleden van de SKOSS scholen zich op het gebied van:

- *Pedagogisch handelen*
Scholing op het gebied van pedagogische aspecten van passend onderwijs.
- *Didactisch handelen*
Scholing gericht op inspirerend uitdagend onderwijs voor alle leerlingen.
- *Pedagogisch-didactische differentiatie*
Scholing gericht op werkwijzen die voor de leerling inspirerend zijn en de verschillen tussen leerlingen.
- *Passend onderwijs*
Scholing gericht op het geven van zorg in het kader van passend onderwijs.
- *Identiteit*
SKOSS stelt leraren in staat zich te verdiepen in het thema 'de school als waardengemeenschap'.

INFORMATIEKAPITAAL

- *Communicatie*
Het communicatiebeleid van de SKOSS, waarin we vastleggen hoe we informatie delen, is geïmplementeerd op alle SKOSS-scholen.



PRESTATIE-INDICATOREN

Succesfactor	Prestatie-indicator	2010	2014	2018	bench
Perspectief Resultaten					
Identiteit	Herkenbare identiteitselementen per jaar	100%		100%	
Cito eindscore	Cito schoolscore	>gem		>538	
Sociale vaardigheden	Score landelijk genormeerde toets 'ZIEN'	>gem		>gem	
Passend onderwijs	Up to date Ondersteuningsprofiel	6		6	
Perspectief Klant					
Aantal leerlingen	Deelnamepercentage Gemeente Soest	33%		>33%	
Ondersteuningsprofiel	Vastgelegde zorgcapaciteit in SOP	n.v.t.		100%	
Betrokkenheid ouders	Score oudertevredenheid	7,5		>7,7	
Schoolklimaat	Score leerlingtevredenheid	n.v.t.		>gem	
Perspectief Organisatie					
Onderwijstijd	Up to date lesrooster	n.v.t.		6	
Zorg en begeleiding	Score zorgtevredenheid (ouders)	n.v.t.		>gem	
Werkgeverschap	Ziekteverzuim lager dan landelijk gemiddelde	n.v.t.		<gem	
	Betrokkenheid/tevredenheid, oordeel over werkgever	n.v.t.		>7	
	Budget ontwikkelingsmogelijkheden besteed	n.v.t.		>90%	
Bestuurlijke organisatie	Jaarevaluatie Code Goed Bestuur	100%		100%	
Financiën	Score op financiële kengetallen	>gem		>gem	
Onderwijsgevend personeel	Aantal geregistreerde leerkrachten	n.v.t.		100%	
Planmatige reflectie	Jaarevaluaties	100%		100%	
Integraal Kindcentrum	Aantal onderzochte scholen	n.v.t.		6	
Klantvriendelijkheid	Score oudertevredenheid 'info/communicatie'	n.v.t.		>3,5	
Werk sfeer	Ontwikkeling personeel 'Mentale Veerkracht'	n.v.t.		100%	
Parttime werk	Aantal groepen met meer dan 2 duopartners	0		0	
Perspectief Innovatie					
Pedagogisch handelen	Scholing pedagogisch handelen	n.v.t.		100%	
Didactisch handelen	Scholing didactisch handelen	n.v.t.		100%	
Differentiatie	Scholing didactische differentiatie	n.v.t.		100%	
Passend onderwijs	Deelnemers cursus 'Passend onderwijs'	100%		100%	
Identiteit	Cursus 'De school als waarden gemeenschap'	100%		100%	
Communicatie	Implementatie communicatiebeleid	100%		100%	

ACTIVITEITENPLAN 2014 - 2015

ACTIVITEITENPLANNEN

De activiteiten voor 2014-2015 en volgende jaren zijn in aparte bijlagen verder uitgewerkt.