



# STRATEGISCH BELEIDSPLAN 2011-2015



Voor u ligt het strategisch beleidsplan 2011-2015 van Skipos. Dit plan geeft een antwoord op de vraag 'Wat willen we bereiken?' en geeft richting aan de weg die we de komende jaren willen inslaan.

De visie van Skipos vormt de basis van het plan. De aangedragen bouwstenen voor het strategisch beleid hebben geleid tot strategische keuzes en strategische projecten.

De scholen hebben de strategische koers van Skipos als uitgangspunt genomen voor de schoolplannen 2011-2015:

**Een gezamenlijke richting met ruimte voor schoolspecifieke invulling.**

Hajo Renkema, Directeur-Bestuurder.



# INHOUDSOPGAVE

<b>1</b>	<b>INLEIDING</b>	<b>3</b>
1.1	PROCES	3
1.2	STRUCTUUR VAN HET PLAN EN DEFINITIES	3
<b>2</b>	<b>DE VISIE VAN SKIPOS</b>	<b>7</b>
<b>3</b>	<b>DE BOUWSTENEN VAN HET STRATEGISCH BELEID</b>	<b>8</b>
3.1	DE ANALYSE	8
3.2	DILEMMA'S	9
<b>4</b>	<b>STRATEGISCHE KAART</b>	<b>10</b>
<b>5</b>	<b>STRATEGISCHE PROJECTEN</b>	<b>13</b>
5.1	OP WEG NAAR PASSEND ONDERWIJS	13
5.2	ONTWIKKELING VAN EDUCATIEVE CLUSTERS	13
5.3	ICT INTEGREREN IN HET ONDERWIJS	14
5.4	SKIPOS ALS OPLEIDINGSSTICHTING	14
5.5	VERSTERKING PROFESSIONALITEIT MEDEWERKERS	15
<b>6</b>	<b>EVALUATIE STRATEGISCH BELEID</b>	<b>16</b>



# 1 INLEIDING

## 1.1 Proces

De kern van het plan, de visie (hoofdstuk 2) en de strategische kaart (hoofdstuk 4) zijn het product van een aantal werkbijeenkomsten van het voormalige bestuur en de directeuren, zowel afzonderlijk als gezamenlijk, en een werkbijeenkomst van het voormalige bestuur en de GMR.

Strategische keuzes leiden tot strategische projecten met doelstellingen (hoofdstuk 5) die geconcretiseerd worden in jaarplannen voor de stichting als geheel en in de schoolplannen 2011-2015 van de afzonderlijke scholen van Skipos.

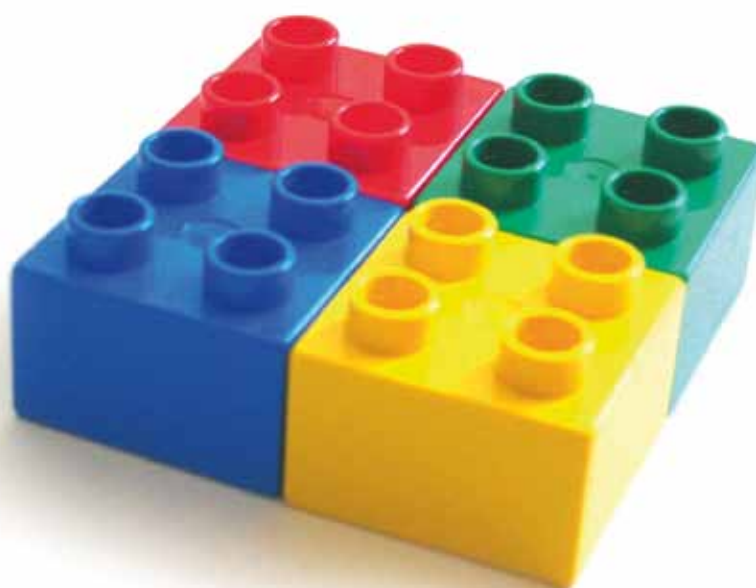
Het eerste jaarplan, volgend uit deze beleidscyclus, wordt in 2011 vastgesteld. Het meerjaren-perspectief is een dynamisch gegeven. Er is sprake van een cyclisch karakter. Elke vier jaar wordt het strategische beleid grondig herzien, jaarlijks zullen op grond van de evaluatie van het jaarplan bijstellingen plaatsvinden t.b.v. het volgende jaarplan.

## 1.2 Structuur van het plan en definities

- Om tot strategisch beleid te komen moet eerst een grondige analyse gemaakt worden van zowel de omgeving (externe analyse) als van de eigen organisatie (interne analyse). (Zie hoofdstuk 3).
- Op grond van de analyse worden beleidskeuzes gemaakt.

Deze twee stappen zijn pas goed mogelijk als de organisatie een heldere, gedragen visie heeft.

De structuur en opbouw van het strategisch beleidsplan zijn schematisch weergegeven in de overzichten op de volgende bladzijden.



## MISSIE/VISIE/TRAJECT

- Hoger doel
- Gewaagd doel
- Kernkwaliteiten
- Kernwaarden



## STRATEGIE

- Strategische kaart
- Strategische projecten



Financiën

Klant/  
Maatschappij

Product/  
Proces

Medewerker

BELEIDSPLAN SKIPOS 2011-2015

Er zijn talloze definities van de woorden visie en missie. Discussies daarover leiden vaak tot een Babylonische spraakverwarring. Wij hanteren de volgende definitie, schematisch weergegeven:



### Hoger doel

Een hoger doel geeft de bestaansgrond van een organisatie weer. Het geeft antwoord op vragen als:

- Waartoe zijn wij op aarde?
- Wat is de essentie en de unieke bijdrage die wij leveren?
- Welke idealen zullen wij altijd na blijven streven?

### Kernwaarden

- Kernwaarden zijn diep gewortelde overtuigingen die aangeven wat leden van een organisatie juist en van wezenlijk belang vinden.
- Kernwaarden zijn inspirerend richtsnoer en bindmiddel tegelijk.

### Kernkwaliteiten

Kernkwaliteiten geven aan waar een organisatie goed in is, waarin zij excelleert.

### Gewaagd doel

Een gewaagd doel is een uitdagend toekomstbeeld dat door uiterste inspanningen bereikt kan worden.

De visie wordt gerealiseerd via de strategie. Om de strategie te bepalen wordt een strategische kaart opgesteld.

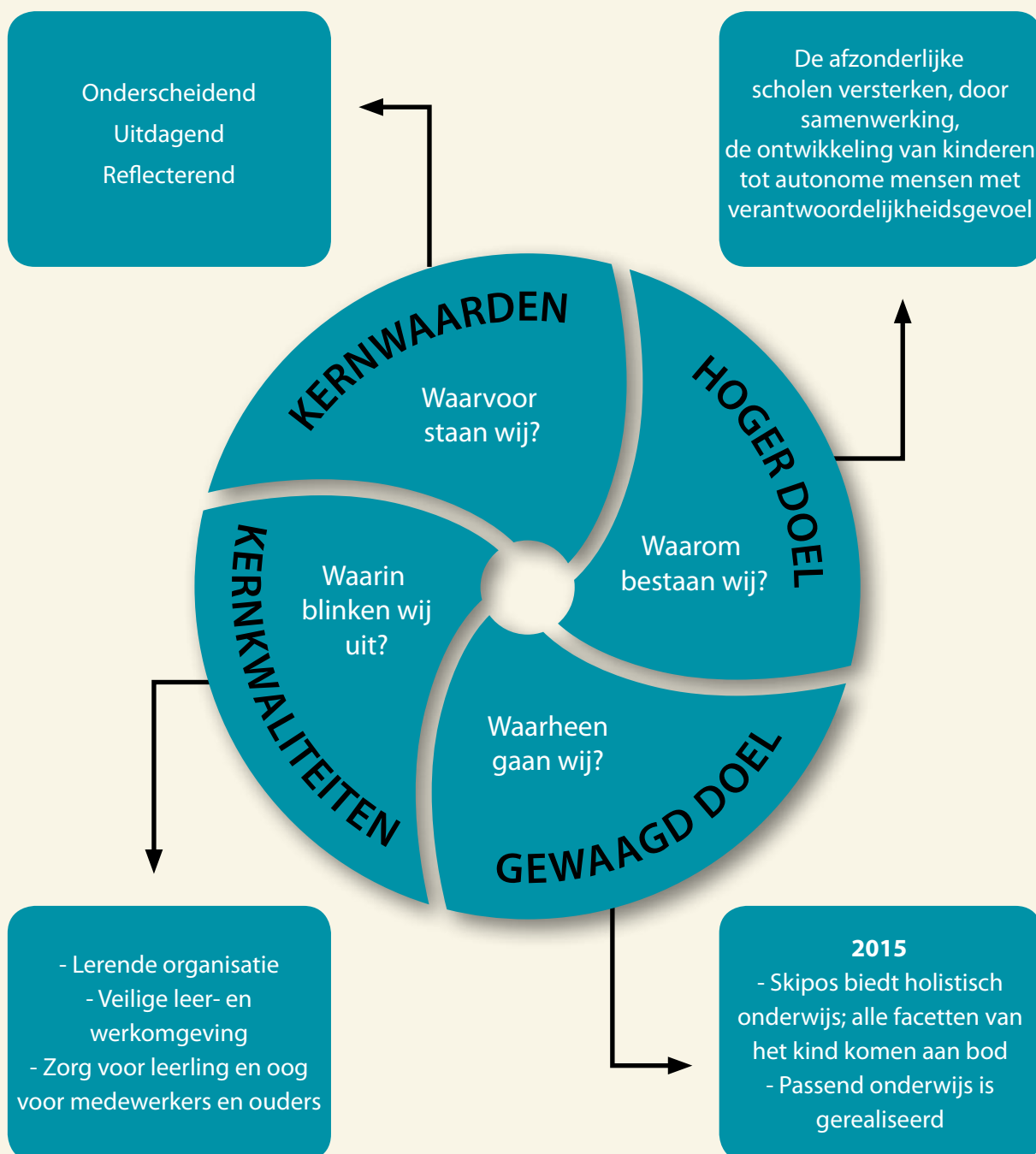
	Kritische Succesfactoren (KSF'n) en Kritische Prestatie Indicatoren (KPI'n)
<b>Financiën</b>	KSF'n: • KPI'n
<b>Klant/Maatschappij</b>	KSF'n: • KPI'n
<b>Product/Proces</b>	KSF'n: • KPI'n
<b>Medewerker</b>	KSF'n: • KPI'n

- Een strategische kaart bevat een beperkt aantal Kritische Succesfactoren (KSF'n) die met elkaar in balans moeten zijn, evenredig verspreid over de verschillende aandachtsgebieden bij het besturen van een organisatie.
- Een KSF is een kenmerk van de organisatie dat essentieel is voor de levensvatbaarheid en het succes van die organisatie.
- Wij onderscheiden hierbij vier perspectieven:
  - Financiën
  - Klant/maatschappij
  - Product/proces
  - Medewerker
- De kritische succesfactoren worden meetbaar gemaakt met Kritische Prestatie Indicatoren (KPI'n). Deze KPI'n zijn een meeteenheid voor de kritische succesfactoren.
  - De metingen dienen eenvoudig uitvoerbaar te zijn.
  - De scores zijn beïnvloedbaar door betrokkenen.
  - KPI'n dienen motiverend te zijn.

Beleidskeuzes worden gemaakt door een aantal kritische succesfactoren vanuit verschillende perspectieven te verbinden, deze worden uitgewerkt in strategische projecten met doelstellingen die afgeleid zijn van de geformuleerde kritische prestatie indicatoren (zie hoofdstuk 5).



## 2 DE VISIE VAN SKIPOS



# 3 DE BOUWSTENEN VAN HET STRATEGISCH BELEID

## 3.1 De analyse

Als input voor de analyse heeft gediend:

1. De behaalde resultaten van de doelstellingen uit het strategisch beleidsplan 2007-2011;
2. De uitslag van het KMPO 2011;
3. Het meerjaren beleidsplan 2010-2014 van WSNS;
4. De landelijke onderwijsagenda: opbrengstgericht werken en passend onderwijs;

5. De lokale onderwijsagenda: ontwikkeling educatieve clusters en bevordering cultuureducatie;
6. De werkagenda van de Dommelgroep;
7. De in 2010 vastgestelde risico-analyse.

Deze analyse is geconcretiseerd in dilemma's (zie 3.2) die tezamen met de visie leiden tot de formulering van de strategische kaart.



## 3.2 Dilemma's

### Financiën

- Financiële middelen lopen terug (door bezuinigingen vanuit ministerie en daling leerlingenaantal)
- Oude gebouwen
- Meer (boven)bestuurlijke afstemming en samenwerking

*versus*

grotere groepen met groeiend aantal leerlingen die extra zorg nodig hebben

*versus*

nieuwe vormen van onderwijs

*versus*

stopzetting van managementbudget

### Klant/maatschappij

- Verzorgen van onderwijs
- Curriculumbeplanning door de overheid
- Maatschappelijke betrokkenheid van het onderwijs

*versus*

opvoedkundige taken die bij de scholen komen te liggen

*versus*

autonomie van stichting en scholen

*versus*

individualisering van de samenleving

### Product/proces

- Doelmatigheid van bedrijfsprocessen (Dommelgroep, Skipos)
- Hoge ambities
- Sturen
- Hoog ambitieniveau
- Onderwijs is geen bedrijf
- (Vertraging in) bouw educatieve clusters
- Verlaging verwijzingspercentage naar S(B)O
- Roep om meer aandacht voor lezen, taal en rekenen
- Behoefte aan meer duidelijkheid over de levensbeschouwelijke identiteit van de scholen
- Meer onderwijs op maat (met ontwikkelingsperspectief en individueel leertraject)
- Cognitieve kennis
- Snelle ICT-ontwikkelingen in de maatschappij

*versus*

organisatiecultuur in afzonderlijke stichtingen en individuele scholen

*versus*

stellen van prioriteiten

*versus*

loslaten

*versus*

mogelijkheden (werkdruk)

*versus*

bedrijfsmatig werken

*versus*

inhoudelijke samenwerking met (mogelijke) partners

*versus*

toename van het aantal zorgleerlingen (met zorgcontract) in onze scholen

*versus*

streven naar ontwikkeling van het "hele" kind

*versus*

ontkerkelijking

*versus*

sociaal-emotionele ontwikkeling en samenwerking in de groep

*versus*

maatschappelijke, sociale en emotionele competenties

*versus*

verandercapaciteit scholen m.b.t. implementatie ICT-didactiek

### Medewerkers

- Skipo-visie
- Scholing directies
- Toename van de werkdruk (mede t.g.v. toename aantal zorgleerlingen)
- Ontwikkeling van eigen schoolidentiteit
- Behoefte aan gespecialiseerde leerkrachten (coördinatoren op allerlei gebied)

*versus*

individuele visie en mogelijkheden van personeelsleden

*versus*

scholing leerkrachten. (Directies gebruiken meer scholingsuren dan leerkrachten (te druk). Directeuren ontwikkelen zich daardoor sneller dan leerkrachten)

*versus*

verlaging van het aantal fte's (i.v.m. bezuinigingen)

*versus*

ontwikkeling van het Skipo-gevoel

*versus*

breed inzetbare leerkrachten

## 4 STRATEGISCHE KAART

	<b><i>Kritische Succesfactoren (KSF'n)</i></b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kritische Prestatie Indicatoren (KPI'n)</li></ul>
<b><i>Financiën</i></b>	<b><i>Gezonde financiële bedrijfsvoering</i></b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Jaarlijks exploitatieresultaat ter hoogte van inflatie</li><li>• Liquiditeit 2%</li><li>• Solvabiliteit 37,5%</li><li>• Kapitalisatiefactor minimaal conform berekening in risico-analyse</li><li>• Verhouding uitgaven personeel/materieel: 80/20</li></ul> <b><i>Financieel ondernemerschap</i></b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Overheadkosten door insourcing administratie verlaagd met 5%</li><li>• Totale kosten extern personeel verlaagd met 5%</li><li>• Dotatie voorziening onderhoud verlaagd met 7%</li><li>• 2e geldstroom (verleende diensten) verhoogd met 5%</li><li>• Protocol ter verkrijgen van subsidie voor strategische trajecten opgesteld</li><li>• Tenminste één subsidie verkregen ter uitvoering van strategisch beleid</li><li>• Per school tenminste één subsidie verkregen ter uitvoering van schoolplanontwikkeling</li></ul>
<b><i>Klant/Maatschappij</i></b>	<b><i>Helder afgebakende opvoedkundige taken</i></b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Elke school hanteert een protocol horizontale verantwoording</li><li>• Opvoedkundige taken van school liggen vast in de schoolgids</li><li>• Normen en (kern)waarden zijn in de schoolgids beschreven als zichtbaar gedrag van medewerkers en leerlingen</li></ul> <b><i>Schoolplan is curriculumbepalend</i></b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Alle scholen hebben een schoolplan waarin de te bereiken resultaten op alle vak- en vormingsgebieden expliciet zijn beschreven</li><li>• Elke school werkt met jaarplannen die afgeleid zijn van het schoolplan</li><li>• Door derden aangeboden activiteiten worden alleen ingevoerd als ze passen binnen de doelstellingen van het schoolplan</li></ul> <b><i>Elke school is centrum van Educatief Cluster</i></b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Directeur heeft regierol in de ontwikkeling van het educatieve cluster</li><li>• Gedeelde en beschreven pedagogische visie met partners sluit aan bij pedagogische visie van de school</li><li>• Inhoudelijke samenwerking met partners en de programmering is vastgesteld en afgestemd op het curriculum van de school</li><li>• Naschoolse programma's, gericht op creativiteit, cultuureducatie en sport zijn toegankelijk voor alle leerlingen</li></ul>

## Product/Proces

### **ICT integreren in het onderwijs**

- ICT-gebruik bij kennisoverdracht en kennisinstructie is hoger dan het landelijk gemiddelde
- Een beter werkend document managementsysteem dan landelijk gemiddeld
- Elke school heeft een onderwijskundig ICT-beleidsplan, bewaakt door de directeur, afgeleid van het bovenschoolse ICT-beleidsplan, bewaakt door de directeur-bestuurder

### **Aandacht voor de totale ontwikkeling van het kind**

- Iedere school werkt planmatig met de opbrengsten van een sociaal emotioneel volgsysteem
- Cultuureducatie is in het curriculum van elke school ingebed en beschreven
- Leerlingen krijgen minimaal 4 uur per week les in creatieve vakken
- Voor alle hoogbegaafde leerlingen wordt een ontwikkelingsperspectief opgesteld
- Passend onderwijs, in samenwerking met zorgverband, is voor ieder kind gerealiseerd
- Een efficiënt werkend kwaliteitszorgsysteem op elke school om vastgestelde gewenste opbrengsten te monitoren
- Elke school heeft de 1-zorgroute geïmplementeerd
- Elke school presteert op alle kwaliteitsindicatoren van de inspectie tenminste voldoende
- Levensbeschouwelijke vorming is op elke school een levend onderdeel van het onderwijsaanbod, beschreven in de schoolgids

### **Subsidiariteitsbeginsel bewerkstelligen**

- Elke school heeft vastgesteld op welke wijze leerlingen invloed hebben op de aangeboden leerstof en de wijze waarop zij de leerstof verwerken
- Elke school heeft vastgelegd hoe de autonomie van de leerkracht is gewaarborgd
- Bestaande en nieuwe regels zijn in GMR- en MR-verband besproken en getoetst op subsidiariteitsindicatoren

## Medewerker

### **Ontwikkelen professionele cultuur**

- Alle scholen voldoen aan de landelijk vastgestelde criteria van de academische opleidingsschool
- Alle leerkrachten zijn in staat om het gewenste leerresultaat van hun groep, afgeleid van de schooldoelen, vast te stellen en te monitoren

### **Personeel binden en boeien**

- Consequent uitvoeren van de gesprekkencyclus
- Directeuren stimuleren het opstellen van persoonlijke ontwikkelingsplannen (30% van de leerkrachten heeft een POP)
- Structurele toename van horizontale en verticale mobiliteit tussen Skiposscholen en scholen van de stichtingen van de Dommelgroep
- Tweejaarlijks onderzoek naar tevredenheid leerkrachten en werkdrukbeleving met terugkoppeling naar het team d.m.v. gezamenlijk vast te stellen acties en gewenste resultaten

### **Kwalitatief goed personeel**

- Elke school stelt jaarlijks een scholingsplan vast op team- en individueel niveau, gerelateerd aan de gewenste onderwijskundige ontwikkelingen
- Elke leerkracht heeft een bekwaamheidsdossier en verantwoordt daarin de persoonlijke ontwikkeling en scholing, gerelateerd aan functionerings- en beoordelingsgesprekken
- (Expert)leerkrachten krijgen de mogelijkheid d.m.v. scholing hun expertise te vergroten en om die door collegiale consultatie en intervisie aan collega's over te dragen



## 5 STRATEGISCHE PROJECTEN

### 5.1 Op weg naar Passend Onderwijs

Scholen krijgen een zorgplicht waardoor leerlingen een zo goed mogelijk passend onderwijsaanbod krijgen op de school van aanmelding of een andere school zo dicht mogelijk bij de woonplaats. Leerlingen met een beperking of een extra zorgbehoefte volgen op deze wijze het onderwijs dat zoveel mogelijk bij hen past. Speciaal onderwijs blijft bestaan. Passend onderwijs is dus geen inclusief onderwijs.

Voor de invoering van passend onderwijs werken we samen met andere stichtingen in de regio (WSNS) en in de toekomst in een door de overheid nader te bepalen groter verband.

We zijn gestart met de invoering van de zogenaamde 1-zorgroute die we in deze beleidsperiode gaan implementeren.

We willen het verwijzingspercentage naar speciaal basisonderwijs en de scholen voor speciaal onderwijs terugdringen door zoveel mogelijk de leerkracht op de werkvloer te ondersteunen. Binnen het nieuwe samenwerkingsverband bepleiten we dat 80% van de beschikbare middelen op school- en groepsniveau kunnen worden ingezet.

#### *Doelstellingen*

1. Passend onderwijs is gerealiseerd.
2. Er is sprake van een werkbaar evenwicht tussen wat de ouders van de school verwachten en wat de school kan bieden.
3. Leerkrachten zijn in staat om te signaleren wanneer een leerling extra zorg nodig heeft. Zij kunnen of zelf in die behoefte voorzien of hulp inschakelen zonder bureaucratie.
4. De extra ondersteuning van leerlingen met een beperking of extra zorgbehoefte is goed afgestemd met de ondersteuning vanuit het bredere jeugd-zorgdomein waar de gemeente verantwoordelijk voor wordt.

### 5.2 Ontwikkeling van Educatieve Clusters

In het beleidsplan van Skipos 2007-2011 stelt het bestuur:

“Wij willen ons inzetten voor gerichte samenwerking

met ‘partners in onderwijs, opvoeding en zorg’ om zodoende voor het kind optimale ontwikkelingskansen te creëren. In dat proces willen wij een actieve en initierende rol vervullen door, met inachtneming van onze kerntaak, contacten te leggen en te onderhouden met in de schoolomgeving actieve instanties voor sociaal cultureel werk, jeugdzorg en sportverenigingen.

In het door de gemeente omarmde gedachtegoed van het Educatief Cluster vinden wij voldoende aanknopingspunten om te komen tot een integrale (en intersectorale) aanpak rond de ontwikkeling van het kind”.

Deze visie hebben we uitgewerkt in het in juli 2010 vastgestelde beleidsplan Ontwikkeling Educatieve Clusters.

#### *Inhoudelijk kader*

In een Educatief Cluster werken we met partners samen om de ontwikkelingskansen van kinderen te vergroten.

Het vergroten van ontwikkelingskansen van kinderen betekent dat je werkt aan:

- Het welbevinden van kinderen;
- Het leren van kinderen in een brede maatschappelijke context;
- De verbondenheid van kinderen met elkaar en de omgeving.

#### *Concretisering inhoudelijk kader*

Elke Skipos-school kan met kern- en ketenpartners in het eigen Educatief Cluster accenten leggen en zich profileren.

De gedeelde pedagogische visie en de specifieke doelstellingen en activiteiten per Educatief Cluster moeten passen in het vigerende strategische beleid van Skipos en dat beleid versterken. Dit wordt uitgewerkt in schoolplan en onderwijskundig jaarplan. Per Educatief Cluster wordt de inhoudelijke samenwerking, de afstemming van het eigen curriculum en inhoudelijke samenwerking en programmering met partners, vastgesteld. Verdere uitwerking: zie het beleidsplan Ontwikkeling Educatieve Clusters.

De programmering van het Educatief Cluster is gericht op de ontwikkeling van alle facetten van het kind.

## Doelstelling

Alle scholen ontwikkelen zich binnen de vastgestelde kaders tot een Educatief Cluster met een geïntegreerd aanbod voor voorschoolse educatie, basisonderwijs, buitenschoolse opvang en een aanbod voor culturele, sportieve en recreatieve activiteiten.

### 5.3 ICT integreren in het onderwijs

In het ICT beleidsplan 2007-2011 is het streefdoel ICT als volgt geformuleerd:

“Leerlingen kunnen zodra hun ontwikkeling dat toelaat hun eigen teksten en werkstukken in een digitaal portfolio opslaan, zij kunnen zowel intern als extern digitaal met anderen communiceren. In de lessen die zij krijgen komt de wereld d.m.v. internet en het digitale schoolbord het klaslokaal binnen. Ook bij individuele instructies en instructiegroepen zijn educatieve software programma’s op maat en het digitale bord niet meer weg te denken. Leerlingen zijn steeds meer in staat om eigenaar te worden van hun eigen leerproces en weten de weg te vinden in de door de school ingerichte ELO.”

Dit streefdoel is nog geen werkelijkheid. In de afgelopen periode hebben we wel grote stappen gemaakt. Onderdelen van de ELO zijn gerealiseerd.

Met de invoering van het document-management-systeem zijn we gestart; dit gaan we nog uitbouwen. Door de invoering van ParnasSys is ons leerlingvolg-systeem volledig gedigitaliseerd. De implementatie van ParnasSys, hetgeen inhoudt dat ook alle groepsplannen en individuele zorgplannen van leerlingen hierin worden ondergebracht, realiseren we in het schooljaar 2011-2012.

In 2011 hebben alle leerkrachten en directeurs van Skipos meegedaan aan het onderzoek ‘Didactiek in Balans 2011’. Dit is een landelijk onderzoek naar de integratie van ICT in het onderwijs, met een benchmark van gegevens van Skipos-scholen onderling en een benchmark met het landelijke gemiddelde van basisscholen. De resultaten van dit onderzoek laten zien in hoeverre het didactisch handelen van leerkrachten is gericht op kennisoverdracht en kennisconstructie en in welke mate ICT daar – nu en in de nabije toekomst – een rol in speelt.

De uitkomsten van dit onderzoek zijn door de directeurs en de bovenschoolse ICT’er globaal geanalyseerd. Een diepere analyse in combinatie met de

opbrengsten van het strategisch beleidsplan leiden in de eerste helft van het schooljaar 2011-2012 tot een nieuw ICT-beleidsplan. Op schoolniveau wordt de uitslag op studiedagen met de teams besproken. Doel is om voor elke school vast te stellen welke acties ondernomen moeten worden om het niveau van de ICT-integratie te vergroten, zowel op het gebied van kennisoverdracht als kennisconstructie.

### Doelstellingen

1. Een goed werkende ELO.
2. Een adequaat content managementsysteem.
3. Kennisconstructie met ICT speelt een grote rol in het didactische handelen van de leerkracht.

### 5.4 Skipos als opleidingsstichting

Op alle scholen van Skipos worden studenten opgeleid. Drie scholen zijn rechtstreeks aangesloten bij “De Academische Opleidingsschool (AOS)”. Dat is een groep scholen van stichtingen in de regio die, met subsidie van het ministerie van Onderwijs, samen met de Pabo, studenten op de werkplek opleiden. De andere 5 scholen van Skipos zijn als satelliet-scholen aan deze opleidingscholen verbonden.

De criteria waaraan de scholen van een AOS moeten voldoen zijn:

- de ontwikkeling naar een professionele leergemeenschap
- de uitvoering van praktijkgericht onderzoek door studenten en leerkrachten
- het opleiden van studenten op de werkplek
- de koppeling van schoolontwikkeling aan innovatie

Opleidingscholen ontwikkelen zich tot professionele leergemeenschappen. Binnen de scholen die deelnemen aan de academische opleidingsschool wordt gewerkt aan de kenmerken van een professionele leergemeenschap:

- Het stimuleren van individuele scholingsmogelijkheden.  
*Binnen de AOS is deelname aan praktijkgericht onderzoek voor leerkrachten een vorm van professionalisering. Voor de onderzoeker in de school die een (master)opleiding volgt is ook sprake van individuele scholing.*
- Samen leren; in de scholen wordt gestimuleerd dat mensen van elkaar leren en samenwerken.  
*Binnen de AOS worden onderzoeksgroepen geformeerd waaraan zowel studenten als leerkrachten deelnemen.*

*Samenwerken en samen leren is inherent aan zo'n onderzoeksgroep.*

- Het samen leren gebeurt ook tussen de scholen die samen de AOS waarmaken. In de academische kenniskring wordt samengewerkt aan de kwaliteit van de onderzoeken.
- Het cyclisch werken aan schoolontwikkeling (PDCA). *Binnen de AOS is onderzoek direct gekoppeld aan schoolontwikkeling. De implementatie van de resultaten van onderzoek komt hier nadrukkelijk aan de orde. Onderzoek is een cyclisch proces. De samenstelling van de onderzoeksagenda, de deelname aan en uitvoering van onderzoeken, maar ook de presentatie en publicatie van de resultaten en de activiteiten die daarop volgen, horen nadrukkelijk bij de AOS.*
- Het scheppen van voorwaarden om onderzoek mogelijk te maken. *Binnen de AOS wordt gezorgd voor begeleiding op het doen van onderzoek o.a. door de onderzoeker in de school. Het management is betrokken bij de AOS door het aandragen van onderzoeksonderwerpen voortvloeiend uit de ontwikkelingsplannen van de school en door actieve deelname aan de academische kenniskring.*

### **Doelstellingen**

1. Scholen ontwikkelen zich tot professionele leer gemeenschappen.
2. Schoolontwikkeling is gekoppeld aan innovatie met de hulp van praktijkonderzoek, uitgewerkt door studenten en leerkrachten met ondersteuning van het lectoraat van de Pabo.

## **5.5 Versterking professionaliteit medewerkers**

In de afgelopen beleidsperiode zijn in WSNS-verband veel leerkrachten geschoold op het gebied van leerlingenzorg. Op teamniveau zijn scholingen georganiseerd in het kader van schoolontwikkelprogramma's. Samenwerkend leren is effectief geweest voor de intern begeleiders (o.a. 1-zorgroute, ParnasSys) en voor de directies van de scholen (leiding geven aan teams en invoeren gesprekkencyclus). Het samenwerkend leren van leerkrachten d.m.v. collegiale consultatie en intervisie staat nog in de kinderschoenen. Kenniskringen zijn de afgelopen periode gedeeltelijk succesvol geweest.

We gaan een integraal scholingsplan ontwikkelen met scholingsplannen gericht op schoolontwikkeling, zowel op teamniveau als voor de (expert)leerkrachten en het middenmanagement.

We gaan dit plan zo inrichten dat het samenwerkend leren stimuleert, dat het leerkrachten uitdaagt om nieuwe didactische wegen in te slaan en dat mobiliteit bevordert.

We gaan een bekwaamheidsdossier ontwikkelen waarin leerkrachten hun persoonlijke ontwikkeling en scholing verantwoorden, geënt op functionerings- en beoordelingsgesprekken.

### **Doelstellingen**

1. Samenwerkend leren d.m.v. collegiale consultatie, intervisie, kenniskringen en kennisdeling is geïmplementeerd.
2. Elke school heeft een scholingsplan gericht op teamontwikkeling en de ontwikkeling van individuele leerkrachten, afgeleid van schoolontwikkeling.
3. Elke leerkracht heeft een bekwaamheidsdossier.



## 6 EVALUATIE STRATEGISCH BELEID

De visie en de strategische kaart vormen samen het hart van het strategisch beleid. De strategische kaart geeft richting aan ons dagelijks handelen: Doen we de goede dingen goed?

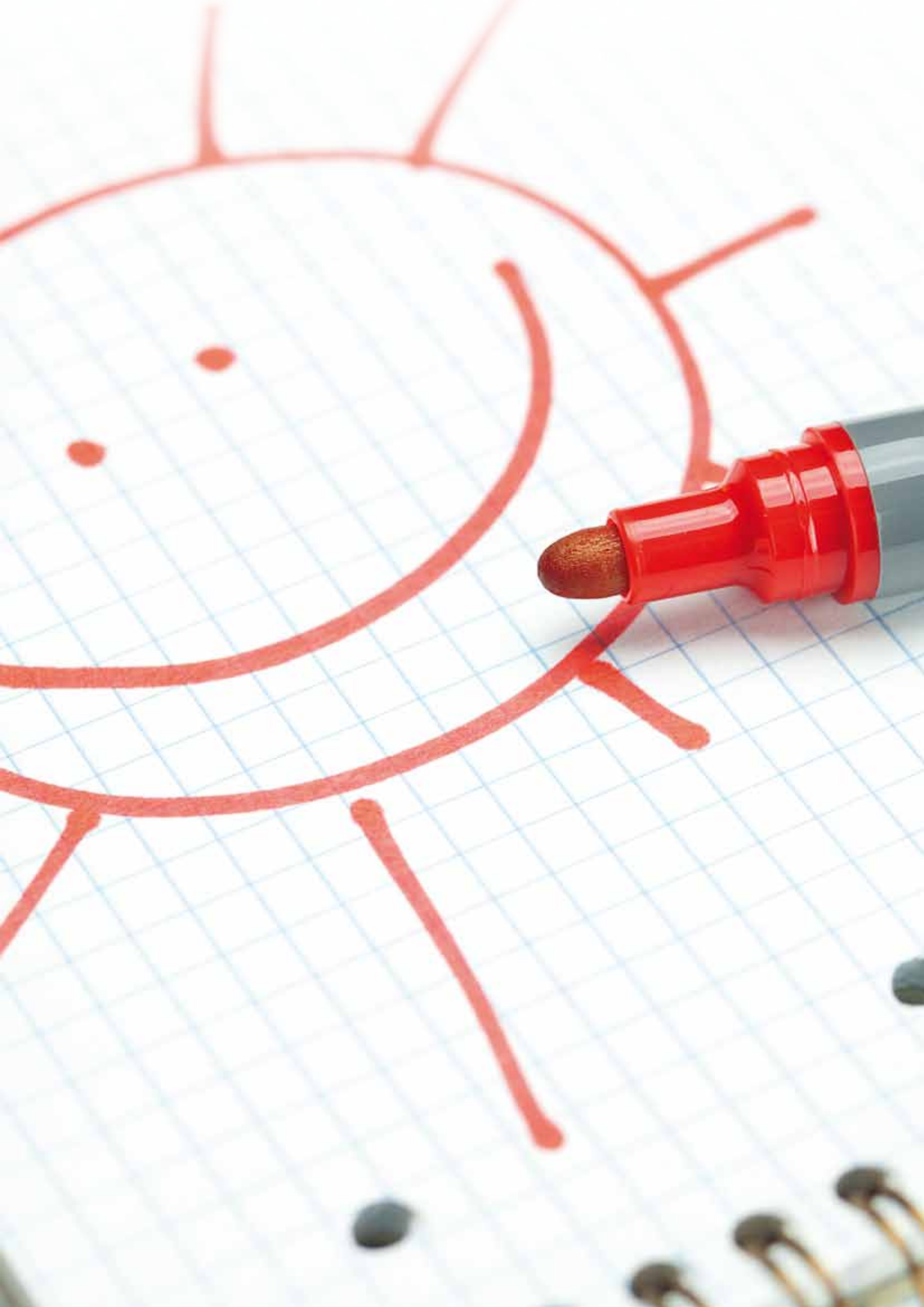
De strategische kaart bevat meetbare kenmerken van onze stichting die essentieel zijn voor onze levensvatbaarheid en ons succes (KSF'n en KPI'n). Vanuit dit hart zijn de strategische projecten samengesteld. Deze zijn in hoofdstuk 5 globaal beschreven en voorzien van doelstellingen. De projectplannen worden in jaarplannen geconcretiseerd met acties en daaraan gekoppelde gewenste resultaten.

De doelstellingen van de projectplannen zijn erop gericht om ons gewaagd doel te behalen:

- Skipos biedt holistisch onderwijs; alle facetten van het kind komen aan bod
- Passend onderwijs is gerealiseerd

Uit de strategische projectplannen kunnen lang niet alle kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren worden afgeleid. De evaluatie van het strategische beleid kan daarom niet beperkt worden tot de evaluatie van de strategische projectplannen. Met ingang van 2011 wordt het bestuursverslag zo samengesteld dat het geschikt is om de strategische kaart in zijn totaliteit te evalueren.







**Bestuurskantoor**

Verlengde Hoogstraat 1  
5271 XT Sint-Michielsgestel

**Correspondentieadres**

Postbus 99  
5270 AB Sint-Michielsgestel

**t** 073 - 594 43 28

**e** [info@skipos.nl](mailto:info@skipos.nl)

**i** [www.skipos.nl](http://www.skipos.nl)