

Strategisch Beleidsplan

2023 tot 2027



**SK
OR**

**‘Bij SKOR
ben je welkom’**



Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Onze merkelofte, SKOR gaat voor...	4
Kernwaarden	7
Missie & visie	9
SKOR geeft je ontwikkeling kleur	11
Besturingsfilosofie	13
Koers	17
→ Huis op orde	19
→ De beweging	24
Bijlagen	
→ Jaarplanning: Huis op orde	
→ Jaarplanning: De beweging	

**‘Ik ben nieuwsgierig
naar wat ik kan’**



Voorwoord

Voor u ligt het strategisch beleidsplan van Stichting Katholieke Onderwijsbelangen Rivierenland (SKOR) voor de periode 2023 tot 2027. Dit document geeft op een compacte wijze aan waar we als SKOR de komende jaren voor staan.

Onze merkbepofte beschrijft wie we als SKOR willen zijn, hoe we herkend en erkend willen worden. Vervolgens worden onze kernwaarden beschreven die weergeven hoe we willen handelen om onze missie en visie te realiseren.

Aansluitend beschrijven we in de visie ons beeld van de toekomst, voor de komende vier jaar. Hieraan koppelen we de voorwaarden waar de organisatie aan moet voldoen om de visie mogelijk te maken. De doelen worden uitgewerkt in 'Huis op orde' en 'De Beweging'. Tot slot is in de bijlage het overzicht met financiële onderbouwing en uitwerking beschreven voor de periode 2023 tot 2027.

In samenspraak met de directeuren, het stafbureau, de GMR en de raad van toezicht is dit strategisch beleidsplan 2023 tot 2027 tot stand gekomen. De wens was hierbij voort te borduren op de ingezette koers en bijbehorende ambities van het strategische beleidsplan 2019 tot 2023.

We hebben dit plan geschreven als een koersdocument voor de komende vier jaar, niet als een stappenplan. Dat kan ook niet, daarvoor verandert de wereld om ons heen te snel. Het is onmogelijk nu te bedenken wat er over twee of drie jaar nodig is of wat we op dat moment precies zullen moeten doen om op koers te blijven. Dat bepalen we dus van jaar tot jaar, in de jaarplannen waarin we dit beleidsplan concretiseren. Het bestuur evalueert jaarlijks de gestelde koers en bijbehorende ambities met alle betrokkenen, legt verantwoording af aan de raad van toezicht en stelt zo nodig de plannen bij.

Onze merkbelofte

SKOR gaat voor...

- KWALITEIT
- WARM WELKOM
- EEN GOEDE BASIS
- BETROKKENHEID
- DUIDELIJKHEID
- RUST



**Wij staan voor kwaliteit
en hier hoort bij:**

- verbinden
- verantwoordelijk, intern en extern
- autonomie, ruimte geven, ruimte krijgen
- verschil mogen maken
- innoveren
- kwaliteitsnormen
- werken aan duurzaamheid
- goed werkgeverschap
- auditsysteem
- positief imago
- open communicatie
- van en met elkaar leren



Kernwaarden



Onze identiteit

Het karakter van onze scholen wordt bepaald door wat we belangrijk vinden. Onze belangrijkste overtuigingen hebben we samengevat in drie kernwaarden. Deze waarden kunnen alleen in samenhang met elkaar worden gezien. Samen vormen ze de identiteit van SKOR.



Missie & visie

Missie

SKOR biedt goed onderwijs, waarbij onze medewerkers en ouders samen kinderen begeleiden in hun ontwikkeling naar actieve, positieve, kritische en creatief denkende mensen. Vanuit een goede basis stellen wij onze leerlingen in staat om een bijdrage te leveren aan een verdraagzame en respectvolle

samenleving. Dit vanuit de kernwaarden verbindend, verantwoordelijk en authentiek. Ons onderwijs is gestoeld op de katholieke identiteit, waarbij voldoende ruimte is voor andere godsdienstige en levensbeschouwelijke opvattingen.

Onze visie op onderwijs en kwaliteitszorg

We zorgen ervoor dat alle leerlingen goed onderwijs krijgen, nu en in de toekomst. Een stevige basis is daarbij het uitgangspunt. Daarnaast investeren wij ook in de brede ontwikkeling van onze leerlingen. Vanuit een veilige en stimulerende leeromgeving, zorgen wij ervoor dat onze leerlingen met plezier naar school gaan. Het welbevinden van onze leerlingen staat centraal, waarbij eenieder zichzelf mag zijn met respect voor elkaar.

We hechten waarde aan educatief partnerschap met ouders om onze leerlingen zo goed mogelijk te begeleiden in hun ontwikkeling. Voor leerlingen met specifieke onderwijsbehoeften bieden we passend onderwijs door extra zorg en ondersteuning te organiseren binnen de mogelijkheden van de scholen. We bereiden onze leerlingen voor op een actieve deelname aan de hedendaagse maatschappij.

Burgerschap, sport & beweging, creativiteit, talentontwikkeling, wetenschap & techniek zijn onderdelen

van ons onderwijsaanbod. Door te investeren in een stevige basis en aanbod in de brede ontwikkeling vanuit een veilige en stimulerende leeromgeving bereiden wij onze leerlingen voor op het voortgezet onderwijs. Door samenwerking met betrokken partners laten we deze overstap soepel verlopen.

Binnen onze organisatie werken we met een kwaliteitszorgsysteem, waarbij het cyclisch werken binnen het onderwijsleerproces centraal staat. We maken hierover heldere afspraken, stellen ambities op en gaan met elkaar in gesprek over schoolontwikkeling. We vragen ons niet alleen af of we de juiste dingen doen, maar ook of we het op de juiste manier doen. We zijn continu in beweging om de kwaliteit van ons onderwijs te waarborgen en blijven op de hoogte van onderwijskundige en innovatieve ontwikkelingen om aan te kunnen sluiten bij het onderwijs van morgen.

Onze visie op personeel en organisatie

Iedere professionele medewerker heeft zijn eigen verantwoordelijkheid. We dagen al onze medewerkers uit om geïnspireerd hun expertise en talenten over het leren en onderwijzen van leerlingen verder uit te bouwen. Vanuit onze kernwaarden, missie en visie betrekken we medewerkers actief. Immers: op de werkvloer wordt echt het verschil gemaakt. SKOR is hierbij een goede werkgever die investeert in de medewerkers en in een veilige en gezonde leer- en werkomgeving. SKOR wil dit onder andere

realiseren door deskundigheidsbevordering, het belonen van extra inzet, gebruik maken van expertise en talenten, het uitbouwen van leergemeenschappen en inzetten op duurzame inzetbaarheid. SKOR zet in op behoud van medewerkers door onder andere gerichte ondersteuning voor (nieuwe) medewerkers, loopbaanmogelijkheden en goede secundaire arbeidsvoorwaarden. SKOR werkt volgens een strategische personeelsplanning.

Onze visie op financiën, facilitair en ict (bedrijfsvoering)

SKOR-scholen worden ondersteund door administratieve en facilitaire medewerkers. De huidige grootte van de stichting met twaalf scholen en ruim 2200 leerlingen is in balans. Daardoor kunnen wij centraal veel facilitaire en financiële zaken regelen.

Dit zorgt ervoor dat er zoveel mogelijk middelen direct ten goede komen aan het onderwijs aan leerlingen. We schatten risico's periodiek en systematisch in, waarna we beheersmaatregelen nemen. Goed onderwijs verzorgen wordt gemakkelijker als een schoolgebouw een prettige leer- en werkomgeving biedt.

We handelen duurzaam in onze relatie met de mensen en de maatschappelijke omgeving. Een goed gebouw

heeft ook lage exploitatiekosten en een duurzaam karakter. Waar mogelijk werken wij zoveel mogelijk samen in brede scholen of IKC's. Door samen te werken met verschillende partners werken we aan een doorgaande lijn en een brede ontwikkeling van onze leerlingen.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen betekent dat wij verantwoordelijkheid (willen) dragen voor maatschappelijke problemen zoals luchtvervuiling, klimaatverandering of arbeidsomstandigheden. SKOR streeft ernaar een bijdrage te leveren aan het reduceren van deze problemen. We houden rekening met de maatschappelijke effecten van onze activiteiten.

Onze visie op communicatie

Communicatie met onze verschillende doelgroepen zien wij als onmisbare schakel en een kans om de kernwaarden en onze merkelofte waar te maken. In contact met anderen gaan we de verbinding aan en laten we onze authenticiteit en verantwoordelijkheid zien. We onderscheiden ons door een vriendelijke tone of voice in combinatie met heldere en doeltreffende berichten. Of het nu gaat om een brief naar ouders, een telefoongesprek met een medewerker of een bericht op sociale media.

Onze communicatie doelgroepen zijn onze medewerkers, ouders, samenwerkingspartners, potentiële ouders en potentiële collega's. In de communicatie

met medewerkers en samenwerkingspartners is er vooral sprake van persoonlijk contact en e-mail. We hebben een e-zine om medewerkers mee te nemen in wat er schoolbreed, op het SKOR-kantoor en in het werkveld gebeurt. We zetten dit in om het wij-gevoel te versterken. Als er berichten zijn voor alle ouders, worden deze via onze scholen verstuurd.

Om onze organisatie en de voordelen ervan te laten zien bij potentiële collega's en ouders, worden naast de uitingen op onze gebouwen vooral online middelen en platformen ingezet. In al onze communicatie uitingen is onze huisstijl zichtbaar. Zo zijn we herkenbaar voor onze doelgroepen.

SKOR geeft je ontwikkeling kleur

Wij zien elkaar volledig vanuit eigen kleur, eigen geluid.

We hebben aandacht voor een andere waarheid.

Staan open voor nieuwe ervaringen, zijn nieuwsgierig naar wat kan.

We zoeken contact omdat we willen groeien.

Kinderen ontdekken en leren binnen en buiten de school.

We versterken de kracht die er is, de samenhang tussen

't kleine en 't grote.

Het beste wat je kunt worden is jezelf, ieder talent is even waardevol.

Natuurlijke verwondering opent deuren naar volwaardig zelfstandig zijn.

Onze scholen zijn de spil in de wijk, de schakel in opvoeding en ontwikkeling.

We zoeken samenspel met behoeften en verwachtingen van onze omgeving.

Maar blijven dicht bij onszelf, eigenzinnig, zelfbewust en uitgesproken.

We nemen verantwoordelijkheid voor eigen keuzes, met respect voor het totaal.

Ruimte creëren voor jezelf en de ander loslaten in vertrouwen.

Je eigen inzicht volgen, maar wel in relatie tot gezamenlijke doelen.

Grenzen en toonaarden verkennen, totdat het is afgestemd, totdat 't klopt.

Omdat je nooit stopt met leren, omdat je samen 't beste presteert.

Daarom blijven we in verbinding, verantwoordelijk en authentiek



**‘Wij geven
kleur en
zorgen voor
verbinding’**

Besturingsfilosofie

De besturingsfilosofie beschrijft de manier waarop wij onze organisatie aansturen. De besturingsfilosofie en het besturingsmodel zorgen ervoor dat we uitvoering kunnen geven aan het strategisch beleid en dat de gestelde doelen ook efficiënt bereikt worden. De besturingsfilosofie sluit aan bij de missie, visie en het strategische beleid van onze organisatie.

Organisatie

De stichting fungeert als koepel boven en is de verbindende factor tussen de scholen. Binnen de stichting is voldoende ruimte voor verschillen. Scholen krijgen een ruime professionele autonomie geboden om bovenschoolse kaders schoolspecifiek 'in te kleuren'. Dit geldt voor de vorm en inhoud van hun schoolconcepten maar ook voor de wijze waarop scholen hun onderwijs organiseren.

De stichting vervult de volgende functies:

- De stichting is er om de scholen en medewerkers te faciliteren en ontzorgen. Uitgangspunt is dat alles wat er op bovenschools niveau wordt georganiseerd, ten goede komt aan het primaire proces op de scholen.
- De stichting is het platform waar scholen samenwerken en op diverse terreinen (kennis) delen. Kernwoorden zijn verbinding en synergie: het geheel creëert meer waarde dan de scholen afzonderlijk

doen. De scholen leren van en met elkaar en in gezamenlijkheid worden (financiële) voordelen gecreëerd.

- De stichting verbeeldt de gemeenschappelijkheid van de scholen; hun katholieke identiteit en hun gedeelde visie, missie en waarden. De stichting heeft daarmee een functie naar buiten: de omgeving weet waar de scholen voor staan.

Besturing

Het college van bestuur bestuurt de stichting, is werkgever voor alle medewerkers en is eindverantwoordelijk voor de aansturing van alle beleidsgebieden van de organisatie. Voor de wijze waarop de organisatie wordt bestuurd zijn de volgende uitgangspunten geformuleerd:

- De scholen, directeuren en andere onderwijsprofessionals veel professionele ruimte geven, maar hen ook aanspreken op het gebruik van die ruimte op een wijze die aansluit bij hun omgeving

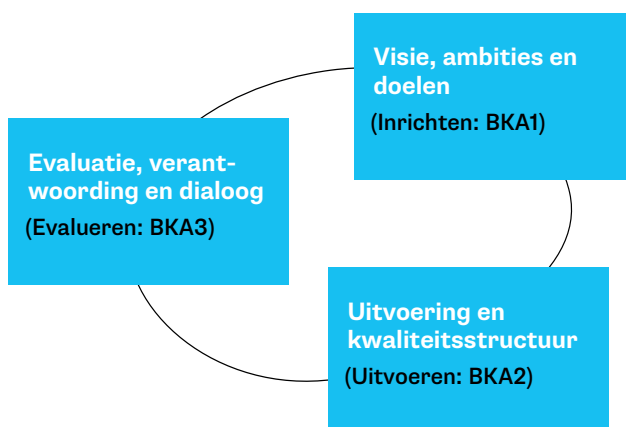
en in de lijn van de visie van de organisatie. Besturen gebeurt zoveel mogelijk op afstand en komt dichtbij indien nodig.

- Zorg dragen voor de facilitaire processen en de bedrijfsvoering. Daartoe behoort de inrichting en instandhouding van bovenschoolse diensten (in eigen beheer en via uitbesteding).
- Het stimuleren en bewaken van deling en solidariteit tussen de scholen. Daarbij hoort aandacht voor processen waar de scholen onontkoombaar met elkaar in verbinding staan (werkgeverschap van personeel en onderlinge financiële aansprakelijkheid) en zorg voor de continuïteit van de stichting.
- Het verwoorden, bewaken en symboliseren van de gemeenschappelijkheid binnen de stichting. Het aandacht geven aan verbinding, fungeren als intern en extern 'boegbeeld', maar ook het vervullen van een voorbeeldfunctie als het gaat om integriteit en gedrag.
- Het geven van richting, sturen en stimuleren. Richtingbepaling uit zich in strategisch leiderschap waarbij de bestuurder wordt geacht te beschikken over een visie op kansen en bedreigingen op stichtingsniveau. De gekozen richting vertaalt zich in sturing en kaderstelling op stichtingsniveau en het stimuleren van scholen om gebruik te maken van hun autonomie.
- Het ontwikkelen en up to date houden van beleid op diverse terreinen en met een visionaire blik de organisatie in beweging houden en innovaties tot stand brengen.

- Het organiseren van in- en tegenspraak door open communicatie in de gehele organisatie, bottom-up en top-down. We realiseren dit door de medezeggenschap krachtig te positioneren, te sparren met en ons te laten adviseren door de raad van toezicht en ons te laten voeden door de staffunctionarissen en de directeuren. Zowel individueel als collectief in een directieoverleg.

Inspectie

In onze wijze van besturen hanteren wij het kader 'Cyclisch besturen' van de Inspectie van het Onderwijs. De drie standaarden 'besturing, kwaliteitszorg en ambitie' (BKA) dragen bij aan het realiseren van kwaliteit, onderwijsverbetering en goed financieel beheer.



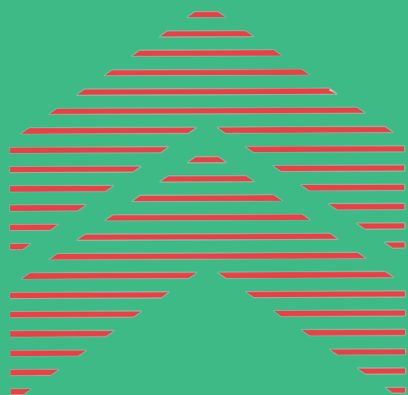
Management

De directeuren worden gezien als onmisbare schakel in de besturing. Daarbij wordt uitgegaan van het volgende:

- Verantwoordelijkheden worden zo laag mogelijk in de organisatie gelegd: daar waar het best invloed uitgeoefend kan worden op proces en resultaten. De directeuren hebben veel professionele ruimte om op schoolniveau verantwoordelijkheid te nemen. Ruimte om verantwoordelijkheid te nemen betekent ook: laten zien wat je doet, reflecteren op wat je doet en je verantwoorden over het behalen van de gestelde doelen.
- Directeuren hebben een integrale managementverantwoordelijkheid. Dat wil zeggen dat zij taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden hebben ten aanzien van zowel het onderwijs als het personeel, de financiën, de huisvesting en de inrichting.
- Binnen deze integrale managementverantwoordelijkheid ligt het accent op het onderwijskundig en toekomstgericht leiderschap. Op de andere taakgebieden worden de schoolleiders 'ontzorgd' door bovenschools beleid en ondersteuning.
- De directeuren zijn niet alleen directeur van hun eigen school, maar vertegenwoordigen in het directieoverleg en de bovenschoolse beleidsgroepen samen het collectief leiderschap van de organisatie. Zij hebben een belangrijke rol in het verbinden van bestuur en werkvloer en de ontwikkeling van beleid. Zij zijn daarnaast gezamenlijk aanspreekbaar op het behalen van de gemeenschappelijke doelen van de organisatie.



**‘Wij bepalen onze
koers zorgvuldig’**



Koers

In de komende vier jaren behouden we dat ons onderwijs voldoet aan de wettelijke vereisten en borgen we werkwijzen en afspraken die we met elkaar overeengekomen zijn. Alles wat hieronder valt staat beschreven in 'Huis op orde'. Onze pijlers hierbij zijn:

- kwaliteit van onderwijs: aanbod en opbrengsten
- kwaliteit van onderwijs: passend onderwijs
- kwaliteit van onderwijs: socialisatie
- professionele cultuur
- maatschappelijk ondernemerschap

Naast het 'Huis op orde' zorgen we ervoor dat ons onderwijs met de tijd meegaat en dat we blijven dromen van onze (onderwijs)idealen. Alles wat hieronder valt staat beschreven in 'De beweging'. Onze pijlers hierbij zijn:

- kwaliteit van onderwijs: schoolontwikkeling
- toekomstgericht onderwijs
- professionele cultuur
- maatschappelijk ondernemerschap

Op de volgende pagina's staan deze pijlers uitgewerkt in concrete doelen voor de komende vier jaren. Zo kunnen we jaarlijks evalueren of onze doelen behaald zijn. Indien nodig stellen we onze plannen bij op basis van veranderende wetgeving en/of nieuwe afspraken. In de bijlage wordt de planning in een jaarplanning weergegeven, waarbij ook de investering staat vermeld.



Dit schema laat zien hoe dit strategisch beleidsplan de leidraad is voor ons handelen en de bijbehorende verslaglegging in de komende vier jaren.



Huis op orde

Huis op orde

Kwaliteit van onderwijs: aanbod en opbrengsten



visie, ambitie en doelen

- We zorgen dat al onze leerlingen met een goede basis de basisschool verlaten.
- De basisvakken taal, lezen en rekenen blijven een stevige basis in ons onderwijs houden, waarbij de opbrengsten minimaal voldoende zijn, passend bij de leerlingpopulatie en aansluitend bij de referentieniveaus.
- School is een veilige plek, waar leerlingen vanuit een positief welbevinden tot ontwikkeling komen.
- Wij staan voor een breed en eigentijds onderwijsaanbod dat recht doet aan de mogelijkheden en talenten van leerlingen.
- We vinden dat ieder kind recht heeft op kansen binnen het onderwijs. Ons onderwijs draagt bij aan het vergroten van kansengelijkheid, onder andere door actieve participatie en samenwerking te zoeken met onze maatschappelijke partners.
- Het bewegingsonderwijs is structureel verankerd in ons onderwijs.

uitvoering en kwaliteitsstructuur

- Op SKOR-niveau zijn voor de basisvakken en sociale veiligheid ambities opgesteld die dienen als signalering.
- Bovenschools worden de resultaten van de basisvakken en de sociale veiligheid gemonitord.
- Scholen volgen de opbrengstcyclus van SKOR. Hierin worden zowel de opbrengsten als het onderwijsaanbod en eventuele signalen besproken.
- Eens in de drie jaar wordt er op elke school een interne audit (collegiale consultatie) gedaan, gericht op één van de basisvakken.
- Onze maatschappelijke partners zijn onder andere gemeentes, andere schoolbesturen en peuteropvangorganisaties waarmee we de kansengelijkheid van onze leerlingen vergroten.
- Iedere school maakt eigen keuzes bij het bredere aanbod, waarbij in elk geval aandacht is voor bewegingsonderwijs, cultuur, de creatieve ontwikkeling, techniek en kennis van de wereld.

evaluatie en borging

- Tijdens gesprekken met de staf worden de opbrengsten en bijbehorende aanpassingen in het onderwijsaanbod besproken.
- Uitkomsten van de audit worden met het managementteam en het team van de school besproken. De uitkomsten worden ook tijdens de marap-besprekingen meegenomen.
- Naar de gemeentes verantwoorden we de inzet van de middelen voor het minimaliseren van onderwijsachterstanden en zelf evalueren we deze inzet.
- De keuzes die een school maakt met betrekking tot de bredere ontwikkeling van onze leerlingen staan vermeld in het schoolplan.

Huis op orde

Kwaliteit van onderwijs: passend onderwijs



visie, ambitie en doelen

- We bieden passend onderwijs binnen de mogelijkheden van de reguliere basisschool.
- Leerlingen die uitvallen kunnen tijdig lichte ondersteuning ontvangen.
- Leerlingen die s(b)o-toelaatbaar zijn, blijven indien mogelijk op de basisschool. Scholen ontvangen hier ook middelen voor om dit te realiseren. Uitgangspunt is dat we zoeken naar de best passende plek voor de leerling.
- Er is een educatief partnerschap met ouders om onze leerlingen zo goed mogelijk te begeleiden in hun ontwikkeling.
- We voorkomen dat er 'thuiszitters' zijn.

uitvoering en kwaliteitsstructuur

- In het beleidsstuk passend onderwijs zijn afspraken rondom de werkwijze opgenomen.
- Er is een bovenschools ib-netwerk waar kennis en expertise wordt gedeeld.
- Expertisecentrum 't PAST kan ondersteuning bieden op het gebied van passend onderwijs.
- Consulents passend onderwijs van het samenwerkingsverband worden betrokken wanneer een leerling zich onvoldoende ontwikkelt ondanks extra ondersteuning.
- We volgen de ontwikkelingen van de samenwerkingsverbanden nauwgezet en gaan hierover in gesprek.

evaluatie en borging

- Jaarlijks bekijkt de staf onderwijs of het beleidsstuk actueel is of aangepast moet worden.
- Jaarlijks verantwoorden we naar onze samenwerkingsverbanden (BePO, Driegang, ZOUT) hoe de middelen zijn ingezet.

Huis op orde

Kwaliteit van onderwijs: socialisatie



visie, ambitie en doelen

- De school is een veilige plek voor onze leerlingen en medewerkers waar eenieder zich gewaardeerd en gerespecteerd voelt.
- De school heeft een sociale functie in de wijk. Zo leren kinderen dat sociale situaties zich altijd voordoen in een maatschappelijke context.
- We ondersteunen leerlingen in de ontwikkeling van hun sociale vaardigheden.
- We bereiden onze leerlingen voor op democratisch burgerschap vanuit respect en betrokkenheid om deel te kunnen nemen aan de huidige en toekomstige maatschappij.

uitvoering en kwaliteitsstructuur

- Elke school besteedt structureel aandacht aan sociale vaardigheden en burgerschap, waar waarden en normen centraal staan en school een oefenplaats is.
- Er is een sociaal veiligheidsplan waarin afspraken en procedures beschreven staan omtrent veiligheid.
- De sociale veiligheid en de tevredenheid worden in kaart gebracht middels vragenlijsten en monitoring vindt bovenschools plaats.

evaluatie en borging

- We volgen de ontwikkelingen op het gebied van burgerschap en stellen beleid waar nodig bij.
- Opvallende of afwijkende signalen vanuit de sociale veiligheid worden tijdens de monitor- of marapgesprekken met de scholen besproken.

Huis op orde

Professionele cultuur



visie, ambitie en doelen

- In een professionele cultuur leren wij met elkaar en ontwikkelen wij samen door in gesprek te gaan over hoe kinderen leren en wat dat betekent voor ons onderwijs. Wij pakken actuele thema's in het onderwijs of eigen leervragen samen op, over de eigen schoolgrenzen heen kijkend.
- Bestuur en directie hebben hierin een belangrijke voorbeeldfunctie en zorgen voor een (school)klimaat waarin iedereen leert, waarin mensen met passie over hun vak praten, trots zijn op wat ze doen, nieuwe dingen uitproberen, hun deuren open zetten en hun talenten in de schijnwerpers zetten.
- We investeren in de medewerkers en in een veilige en gezonde leer- en werkomgeving.

uitvoering en kwaliteitsstructuur

- Er zijn netwerkbijeenkomsten, zoals teamleiders- en ib-bijeenkomsten en onderwijscafé 's voor alle medewerkers.
- We blijven met elkaar in gesprek om talenten en expertise te signaleren. We denken mee over doorgroeimogelijkheden, een passende opleiding en/of mobiliteit binnen onze organisatie.
- Vanuit de duurzame inzetbaarheid hebben we oog voor de vitaliteit van onze medewerkers.

evaluatie en borging

- De staf HRM zorgt in overleg met de beleidsgroep kwaliteitszorg voor het faciliteren van netwerkbijeenkomsten ter bevordering van de professionele cultuur.
- Directeuren signaleren talenten en ambities van onze medewerkers en maken dit kenbaar bij staf HRM.
- Als er vanuit de overheid aanpassingen nodig zijn, wordt dit door de staf HRM besproken in de beleidsgroep kwaliteitszorg of het directeurenberaad.

Huis op orde

Maatschappelijk ondernemerschap, onder andere financieel beheer



visie, ambitie en doelen

- SKOR is een organisatie die 'in control' is op financieel en beheersmatig gebied en voorziet scholen van gebouwen die ecologisch, duurzaam, gebruikersvriendelijk en toekomstbestendig zijn.
- SKOR-scholen werken zoveel mogelijk samen met maatschappelijke partners om een doorgaande lijn te realiseren. Hierbij denken we aan kinderopvang, vso, bso en de overgang po/vo.

uitvoering en kwaliteitsstructuur

- Financieel planning- en controlcyclus i.c.m. (meerjaren)begroting/jaarrekening volgens nieuwe bekostiging OCW.
- AFAS blijven optimaliseren.

evaluatie en borging

- Goedkeuren en vaststellen (meer)jarenbegroting/balans en jaarrekening.
- In de beleidsgroep kwaliteitszorg wordt de voortgang van AFAS regelmatig besproken.

De beweging

De beweging

Kwaliteit van onderwijs: schoolontwikkeling



visie, ambitie en doelen

- SKOR-scholen werken cyclisch aan de verbetering van de eigen onderwijskwaliteit.
- Hierbij wordt rekening gehouden met de ontwikkelingen binnen de school, de populatie van de school en landelijke ontwikkelingen.

uitvoering en kwaliteitsstructuur

- In het schoolplan van de school staan doelen voor de komende vier jaar beschreven.
- Voor de uitvoering hiervan werken we volgens onze kwaliteitszorgcyclus zoals deze beschreven staat bij de besturingsfilosofie.
- Overkoepelend wordt er binnen de beleidsgroep kwaliteitszorg gevolgd wat landelijke ontwikkelingen zijn en waar behoefte aan is bij SKOR.
- Voor deze ontwikkelpunten ontstaan projectgroepen, bestaande uit minimaal één directeur op strategisch niveau en een staffunctionaris.

evaluatie en borging

- De keuzes die de scholen maken, al dan niet in lijn met het schoolplan, worden besproken tijdens de marap-gesprekken.
- Zolang er een ontwikkeltraject loopt en nog niet volledig geïmplementeerd is, wordt dit besproken tijdens de marap, daarna zorgt school zelf voor borging.

De beweging

Toekomstgericht onderwijs



visie, ambitie en doelen

- SKOR is ambitieus en wil ook oog hebben voor het onderwijs van de toekomst.
- Bij toekomstgericht onderwijs is onze ambitie om buiten de kaders te denken. Hierbij denken we na over de langere termijn en blijven we dromen van onze onderwijsidealen.
- Ook denken we na over creatieve oplossingen in het organiseren van ons onderwijs.
- We gaan uit van een stip op de horizon.

uitvoering en kwaliteitsstructuur

- SKOR richt zich op het proces richting toekomstgericht onderwijs.
- SKOR faciliteert inspiratiedagen gericht op toekomstgericht onderwijs binnen al zijn facetten, waarbij verbinding tussen de scholen ontstaat.
- Elke school blijft dromen over de ideale school voor de toekomst, aansluitend bij de eigen visie.
- Binnen de beleidsgroep kwaliteitszorg blijft aandacht voor evidence based ontwikkelingen, zodat we kritisch blijven en ons toekomstgerichte onderwijs ook gefundeerd is.

evaluatie en borging

- Jaarlijks wordt door de beleidsgroep kwaliteitszorg de richting van het proces gevolg, geëvalueerd en bijgesteld.

De beweging

Professionele cultuur



visie, ambitie en doelen

- SKOR werkt volgens een strategische personeelsplanning.
- Dit houdt in dat we ons beleid op gebied van instroom, doorstroom en uitstroom van personeel continue voorbereiden, vormgeven en implementeren.
- Hierdoor zijn personen met de juiste kwaliteiten, kosten en flexibiliteit op de juiste momenten en op de juiste plaats aanwezig in de organisatie. Zij voeren activiteiten uit die benodigd zijn voor het behalen van de strategische doelen.

uitvoering en kwaliteitsstructuur

- SKOR faciliteert inspiratiedagen gericht op toekomstgericht onderwijs binnen al zijn facetten, waarbij verbinding tussen de scholen ontstaat en er aandacht is voor het personeelsbeleid.
- Overkoepelend wordt er binnen de beleidsgroep kwaliteitszorg gevolgd wat landelijke ontwikkelingen zijn en waar behoefte aan is bij SKOR.
- Voor deze ontwikkelpunten ontstaan projectgroepen, bestaande uit minimaal één directeur op strategisch niveau en een staffunctionaris.

evaluatie en borging

- Jaarlijks wordt door de staf en de beleidsgroep kwaliteitszorg de richting van het proces geëvalueerd en aangevuld.

De beweging

Maatschappelijk ondernemerschap, onder andere financieel beheer



visie, ambitie en doelen

- Elk schoolplan heeft een duidelijke visie op onderwijs, personeel en kwaliteit.
- Het klein onderhoud is in elke school goed geregeld.
- Over vier jaar hebben de scholen een duurzaam karakter, er is een beleidsrijk huisvestingsplan en de scholen kunnen sturen op de gewenste vermogenspositie op schoolniveau.
- Waar mogelijk werken wij zoveel mogelijk samen in brede scholen of ikc's.
- Door samen te werken met verschillende partners, werken we aan een doorgaande lijn en een brede ontwikkeling van onze leerlingen.

uitvoering en kwaliteitsstructuur

- Schoolplan
- Macon/marap (onderwijskundig jaarplan)
- Schoolgids
- Integraal huisvestingsplan
- Duurzaam meerjarenonderhoudsplan

evaluatie en borging

- Jaarlijks wordt door de staf en de beleidsgroep kwaliteitszorg de richting van het proces geëvalueerd en aangevuld.

Bijlagen

In deze bijlagen worden onze doelen per domein in een jaarplanning weergegeven. Dit doen we voor 'Huis op orde' en 'De beweging'. We hebben onze doelstellingen ingedeeld in verschillende categorieën. Waar nodig hebben we hieraan de benodigde investering gekoppeld.

- Doelen
- Beleidsborging
- Richting van het proces

Deze doelen hebben de komende vier jaren onze aandacht. In de jaren waarin een bedrag of 'focus' staat vermeld, is er extra aandacht voor de borging van deze aspecten. Soms spreken we van 'inzet school' of 'inzet staf', het gaat dan om personele inzet.

Huis op orde

Kwaliteit van onderwijs: aanbod en opbrengsten

bestuur (gezamenlijke activiteiten)	2023	2024	2025	2026
Doelen → Audits worden uitgevoerd conform cyclus. → Het beleidsplan van de audits wordt geactualiseerd.	€3.000	€3.000 €6000	€3.000	€3.000
Beleidsborging → SKOR is actief betrokken in de overleggen rondom het onderwijs-achterstandenbeleid van verschillende gemeentes. → Het toetskader van SKOR is up to date.	 focus	focus	 focus	
bestuur + scholen	2023	2024	2025	2026
Doelen → Zowel bovenschools als op school-niveau zijn ambities opgesteld voor de tussenopbrengsten welke ook worden geanalyseerd en geëvalueerd. → Beleid en richtlijnen voor mediawijsheid zijn actueel. → Elke school geeft bewegingsonderwijs volgens de visie van SKOR.	€3.500 €70.000	€3.500 €2.000 €140.000	€3.500 €2.000 €140.000	€3.500 €140.000
Beleidsborging → De monitor wordt besproken met de staf onderwijs. → De opbrengsten van de sociale veiligheid worden jaarlijks gemonitord en zijn minimaal ruim voldoende.	focus	 focus	focus	 focus

scholen	2023	2024	2025	2026
Doelen → Voor de basisvakken wordt op elke school aangesloten bij de onderwijs-behoeften, zodat voldoende leerwinst gerealiseerd wordt. → Elke school heeft beleid op weten-schap en techniek. → Op elke school is structureel aandacht voor digitale geletterdheid. → Op elke school is aandacht voor de actieve betrokkenheid en variatie in werkvormen.	€120.000	€120.000	€120.000	€120.000
			€2.000	€2.000
	€2.000	€2.000	€2.000	€2.000
	€1.000	€1.000	€1.000	€1.000
Beleidsborging → Voor de basisvakken is op elke school een kwaliteitskaart opgesteld, zoals beschreven in de ‘opbrengstcyclus SKOR’. Hiermee worden schoolbrede afspraken cyclisch besproken en bijgesteld. → Iedere school maakt jaarlijks een onderwijskundig jaarplan, al dan niet in of naast de macon. → Elke school heeft beleid op creatieve vakken. → Elke school heeft beleid op cultuur. → Elke school heeft beleid op meer- en hoogbegaafden (mhb).	focus			focus
		focus		
			focus	
			focus	
	focus			focus

Huis op orde

Kwaliteit van onderwijs: passend onderwijs

bestuur (gezamenlijke activiteiten)	2023	2024	2025	2026
Doelen → Expertisecentrum 't PAST sluit aan bij de vraagstukken rondom passend onderwijs op de scholen.	€11.000	€11.000	€11.000	€11.000
Beleidsborging → Het SKOR-beleidsplan passend onderwijs is actueel. → Expertisecentrum 't PAST behoudt een regionale functie.	focus	focus	focus	focus
bestuur en scholen	2023	2024	2025	2026
Doelen → Ontwikkelingen binnen de samenwerkingsverbanden worden gevolgd. → Voor hoogbegaafde leerlingen is extra aandacht.	inzet staf €14.400	inzet staf €14.400	inzet staf €14.400	inzet staf €14.400
Beleidsborging → Binnen het SKOR ib-netwerk worden ervaringen, kennis en expertise gedeeld.		focus		focus
scholen	2023	2024	2025	2026
Doelen				
Beleidsborging → Alle scholen hebben een actueel schoolondersteuningsprofiel (SOP). → Alle scholen hebben een medisch protocol.	focus	focus	focus	

Huis op orde

Kwaliteit van onderwijs: socialisatie

bestuur (gezamenlijke activiteiten)	2023	2024	2025	2026
Doelen				
Beleidsborging → Het sociale veiligheidsplan van SKOR is up to date. → De klachtenprocedure van SKOR is actueel. - De meldcode van SKOR is actueel.	focus	focus	focus	focus

bestuur en scholen	2023	2024	2025	2026
Doelen → De nieuwe wet burgerschap is opgenomen in de beleidsplannen burgerschap. → We zijn op de hoogte van juridische basiskennis rondom vraagstukken over passend onderwijs en sociale veiligheid.	€2.000 €6.000		€6.000	
Beleidsborging				

scholen	2023	2024	2025	2026
Doelen → Elke school zoekt verbinding met maatschappelijke partners in de wijk.	inzet school	inzet school	inzet school	inzet school
Beleidsborging → Sociale vaardigheden zijn verankerd in ons onderwijs. → Elke school heeft een beleidsplan burgerschap.	focus focus		focus	

Huis op orde

Professionele cultuur

bestuur (gezamenlijke activiteiten)	2023	2024	2025	2026
Doelen → Het HRM-beleid biedt goede ondersteuning en begeleiding ter bevordering van de ontwikkeling van (nieuwe) medewerkers door coaches vanuit SKOR. → Up to date houden en doorontwikkelen SKOR-academie. → Ontwikkelen beloningsbeleid. → Organiseren netwerkbijeenkomsten, expertisegroepen en/of onderwijscafés. → Volgen cao po en wet- en regelgeving.	€60.000	€60.000	€60.000	€60.000
	€12.000	€12.000	€12.000	€12.000
		€2.000		
	€15.000	€15.000	€15.000	€15.000
	€2.000		€2.000	
Beleidsborging → Het functiebouwwerk wordt jaarlijks vastgesteld. → Het bestuursformatieplan wordt jaarlijks vastgesteld. → Het sociaal veiligheidsplan is up to date. → De werkkostenregeling wordt up to date gehouden en bijgesteld indien nodig.			focus	
	focus	focus	focus	focus
		focus		focus
				focus
bestuur en scholen	2023	2024	2025	2026
Doelen → Het HRM-beleid biedt goede ondersteuning en advisering op het gebied van opleiding & ontwikkeling en mobiliteit (professionalisering, scholing, carrièreperspectief). → Toetsen RI&E.	€225.000	€225.000	€225.000	€225.000
				€7.000,-

→ 80% van de SKOR scholen is een opleidingsschool met een schoolopleider en meerdere praktijkopleiders.	€6.000		€6.000	
Beleidsborging → De gesprekkencyclus wordt uitgevoerd conform het vastgestelde beleid en bijgesteld indien nodig. → Het mobiliteitsbeleid wordt uitgevoerd conform het vastgestelde beleid en bijgesteld indien nodig. → Het arbobeleidsplan wordt uitgevoerd conform het vastgestelde beleid en bijgesteld indien nodig. → Het verzuimbeleid wordt uitgevoerd conform het vastgestelde beleid en bijgesteld indien nodig. → Het vervangersbeleid wordt uitgevoerd conform het vastgestelde beleid en bijgesteld indien nodig. → De klachtenprocedure wordt jaarlijks besproken met de klachtcontactpersonen en het beleid is actueel.	focus	focus	focus	focus
scholen	2023	2024	2025	2026
Doelen → Binnen SKOR bieden we medewerkers ondersteuning die past bij hun levensfase, zoals extra ontwikkelingsmogelijkheden, bewaken werk-privé balans, flexibele werktijden, verlofmogelijkheden en vitaliteitsbevordering.	€50.000	€50.000	€50.000	€50.000
Beleidsborging → Het werkverdelingsbeleid is up to date.			focus	

Huis op orde

Maatschappelijk ondernemerschap

bestuur (gezamenlijke activiteiten)	2023	2024	2025	2026
Doelen → Financiële planning- en controlcyclus i.c.m. (meerjaren)begroting/ jaarrekening volgens nieuwe bekostiging OCW. → Contracten module AFAS actueel houden. → Integraal huisvestingsplan gemeentes vertalen naar specifieke SKOR-scholen. → Beleidsrijk huisvestingsplan SKOR. → Meerjarenonderhoudsplan actualiseren. → AFAS blijven optimaliseren.	€12.500,-	€12.500,-	€12.500,-	€12.500,-
	€40.000,-	€40.000,-	€40.000,-	€40.000,-
	€7.500,-	€7.500,-		
	€7.500,-	€7.500,-		
	€2.000,-	€20.000,-		
	€4.000,-	€3.000,-	€2.000,-	€1.000,-
Beleidsborging → Goedkeuren en vaststellen (meer)jarenbegroting/balans en jaarrekening. → Contractbeheer. → Vaststellen van beleidsrijk huisvestingsplan SKOR.	focus	focus	focus	focus
		focus		
		focus		
bestuur en scholen	2023	2024	2025	2026
Doelen → Bestaande huisvesting verduurzamen. → Ontwikkeling huisvesting: nieuwbouw St. Antonius, Rotondaschool en Stefanusschool. → Project afvalvrije scholen AVRI. → Minimale standaarden voor cyberveiligheid zijn gerealiseerd.	€20.000	€20.000	€20.000	€20.000
	€20.000	€20.000		€25.000
	€5.000	€5.000		
	€5.500	€5.500	€5.500	€5.500

Beleidsborging				
scholen	2023	2024	2025	2026
Doelen				
Beleidsborging				

De beweging

Kwaliteit van onderwijs: schoolontwikkeling

bestuur (gezamenlijke activiteiten)	2023	2024	2025	2026
Richting van het proces → De cyclus kwaliteitszorg, met o.a. de marap-gesprekken, wordt geëvalueerd en doorontwikkeld. → Op basis van de verantwoordelijkheid van het schoolbestuur wordt gekeken welke scholen extra ondersteuning nodig hebben in de schoolontwikkeling. → Op basis van de ontwikkelfase van de school wordt afgestemd welke ondersteuning vanuit de staf nodig of gewenst is.	focus		focus	
	focus	focus	focus	focus
	focus	focus	focus	focus
bestuur en scholen	2023	2024	2025	2026
Richting van het proces				
scholen	2023	2024	2025	2026
Richting van het proces → Elke school stelt jaarlijks een onderwijskundig jaarplan op.	€3.500,-	€3.500,-	€3.500,-	€3.500,-

De beweging

Toekomstgericht onderwijs

bestuur (gezamenlijke activiteiten)	2023	2024	2025	2026
Richting van het proces → Jaarlijks zijn er inspiratiedagen voor het MT en de ib'ers van de scholen. → De beleidsgroep kwaliteitszorg volgt en evalueert het proces rondom toekomstgericht onderwijs en stelt bij waar nodig.	€30.000 focus	€30.000 focus	€30.000 focus	€30.000 focus
bestuur en scholen	2023	2024	2025	2026
Richting van het proces → We zijn op de hoogte van evidence-based ontwikkelingen en trends en iedereen deelt relevante informatie tijdens bijeenkomsten.	focus	focus	focus	focus
scholen	2023	2024	2025	2026
Richting van het proces				

De beweging

Professionele cultuur

bestuur (gezamenlijke activiteiten)	2023	2024	2025	2026
Richting van het proces				
bestuur en scholen	2023	2024	2025	2026
Richting van het proces				
→ Strategische personeelsplanning, beleid rondom instroom, doorstroom en uitstroom.	€10.000	€10.000	focus	focus
→ SKOR-talenten worden ingezet.	€100.000	€100.000	€100.000	€100.000
→ Ib'ers ontwikkelen zich minimaal naar de 4e fase van ib volgens het model van Luc Greven.	€35.000	€35.000		
scholen	2023	2024	2025	2026
Richting van het proces				
→ Medewerkers ontwikkelen en leren van en met elkaar en maken gebruik van elkaars kwaliteiten.	focus	focus	focus	focus
→ Medewerkers nemen verantwoordelijkheid voor professionele ontwikkeling.	focus	focus	focus	focus
→ Binnen de gesprekkencyclus worden ambities, professionalisering en prestaties van medewerkers verbonden met de school specifieke en bestuurlijke ambities en doelen.	€4.000	€4.000	€4.000	€4.000
→ Binnen de aangestelde functie weten medewerkers duidelijk wat de verantwoordelijkheden en taken zijn.	€2.500	€2.500	€2.500	€2.500

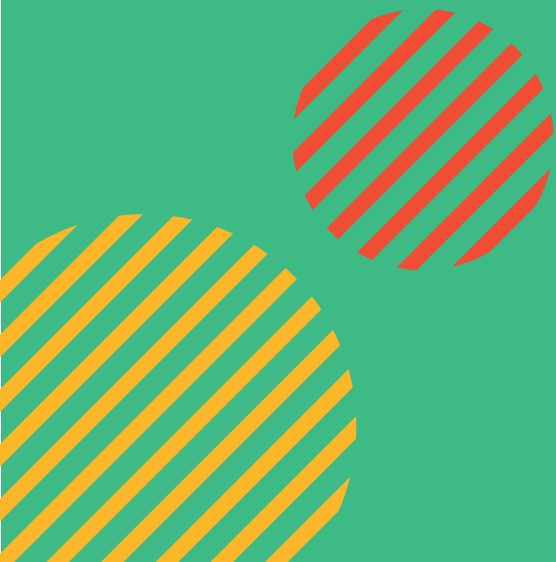
De beweging

Maatschappelijk ondernemerschap

bestuur (gezamenlijke activiteiten)	2023	2024	2025	2026
Richting van het proces				
bestuur en scholen	2023	2024	2025	2026
Richting van het proces				
→ Website.	€5.000			
→ Integraal huisvestingsplan.			€50.000	€50.000
→ Duurzaam meerjarenonderhoudsplan.	€425.000	€425.000	€425.000	€425.000
→ Klein onderhoud.	€130.000	€130.000	€130.000	€130.000
scholen	2023	2024	2025	2026
Richting van het proces				

SK FLOOR





januari 2023

