



# Samenwerken aan kwaliteit in een professioneel lerende organisatie

Koersplan 2021-2024



**skoss**

Stichting Katholiek Onderwijs  
Soest-Soesterberg



“Ieder kind mag er zijn”

# Inleiding

SKOSS staat voor 'Ieder kind mag er zijn'. Dit betekent dat iedereen erbij hoort en niemand uitgesloten wordt. Leerlingen voelen zich veilig. Leerlingen leren samenwerken en worden voorbereid op een rol in de maatschappij van morgen.

Leren gebeurt niet alleen op school, maar ook daarbuiten. Onze scholen staan daarom op allerlei manieren in verbinding met de wijk, andere buurtscholen, kinderopvang en diverse vormen van jeugdhulp, maar ook sportverenigingen, culturele instellingen, het bedrijfsleven voor techniekonderwijs, en het voortgezet onderwijs.

De samenwerking met ouders is voor ons heel belangrijk. Leerkrachten en opvoeders werken voortdurend samen om het leren en een gezonde ontwikkeling van leerlingen te ondersteunen. De verschillen in mogelijkheden van de omgeving van onze scholen zijn groot, het samenspel met ouders, gemeente en instanties als jeugdzorg zijn per situatie maatwerk.

## Missie

De Stichting Katholiek Onderwijs Soest-Soesterberg (SKOSS) wil basisonderwijs bieden van hoogwaardige kwaliteit. Wij staan samen voor het verzorgen van eigentijds en toekomstgericht primair onderwijs dat bijdraagt aan het ontwikkelen van een eigen kompas en een waardevolle toekomst van leerlingen. ‘Samenwerken aan kwaliteit in een professioneel lerende organisatie’ is onze inhoudelijke koers.

## Visie

SKOSS biedt een veilige en uitdagende leer- en werkomgeving voor leerlingen en professionals. Er is ruimte voor ontmoeting en iedereen wordt uitgedaagd om samen te werken aan een omgeving waarin iedereen zichzelf mag zijn en de ruimte krijgt om zich optimaal te kunnen ontwikkelen. Binnen ons onderwijs richten we ons op een optimale voorbereiding van het kind voor de maatschappij rekening houdend met eenieders talenten en mogelijkheden.

## Identiteit

SKOSS wil de visie en missie bereiken vanuit een eigentijdse invulling van de katholieke identiteit. Op onze scholen ontmoeten mensen met verschillende achtergronden elkaar.

Het voeren van de dialoog over elkaars opvattingen en identiteit, geven zichtbaar inhoud aan burgerschapsvorming en de rol van religie. We willen de komende jaren nader invulling geven aan de wijze waarop we onze pedagogische visie en identiteit zichtbaar willen maken in verbinding met de strategische speerpunten.



# Kernwaarden

Onze kernwaarden vertrouwen, verbinden, vernieuwen en vakmanschap vormen samen met de visie en missie de basis van ons handelen. Ze sturen ons gedrag en zijn richtinggevend, motiverend en samenbindend.

Onze kernwaarden als basis voor samen leren en werken zijn:

**Vertrouwen** is een basisbehoefte, voorwaardelijk voor het ontwikkelen van autonomie, versterken van de kwaliteiten van leerlingen en medewerkers en de groei van onderlinge verbondenheid. Vertrouwen gaat uit van het gegeven dat eenieder

‘ertoe doet’ en kan bijdragen. Het geeft ruimte en vraagt verantwoordelijkheid. Vertrouwen is kwetsbaar en niet vanzelfsprekend.

**Verbinden** met de ander doe je door te werken aan de relatie. Goed onderwijs hangt aan het verbinden met jezelf, met de ander en met de omgeving. Samen werken en leren door te leren van en met elkaar. De verbinding leggen tussen leerlingen, medewerkers, bestuursbureau en de scholen onderling.

**Vernieuwen** is het streven naar continu verbeteren in een cultuur waar leerlingen en professionals keuzes kunnen en mogen maken. Waar onderling de dialoog gevoerd wordt over welke kwaliteit we zichtbaar willen maken en op welke wijze we hier vorm aan willen geven. Dit versterkt de betrokkenheid en het eigenaarschap ten aanzien van ieders leerproces.

**Vakmanschap** en passie zijn nodig om de koers van de organisatie te realiseren. Wij ondersteunen onze professionals bij hun persoonlijke ontwikkeling en het versterken van hun vakmanschap, zodat zij kunnen voldoen aan de eisen van deze tijd, vitaal blijven en plezier hebben in hun werk. We kiezen voor een ontwikkelingsgerichte benadering die hen ruimte geeft om verantwoordelijkheid te leren nemen voor de ontwikkeling van hun eigen talenten en vakmanschap.



vertrouwen



verbinden



vernieuwen



vakmanschap



Iedereen in de organisatie werkt aan de eigen ambities en neemt initiatief om invloed uit te oefenen op het versterken van de kwaliteit van het onderwijsaanbod en de leeromgeving van leerlingen. De kwaliteit van de leraar heeft de grootste impact op het leren van leerlingen. Vooral op de terreinen didactiek, klassenmanagement en sturing van leer- en ontwikkelprocessen is de invloed van de leraar groot. Onze onderwijsleerprocessen verbeteren wanneer leraren flexibel zijn in hun rolname en op basis van data-analyse, leerlijn en kennis, leerlingen actief betrekken bij het leren en het aanbod en de leeromgeving afstemmen op hun niveau, tempo en ambitie. Onze leraren dagen uit en instrueren, begeleiden, faciliteren en sturen waar nodig.



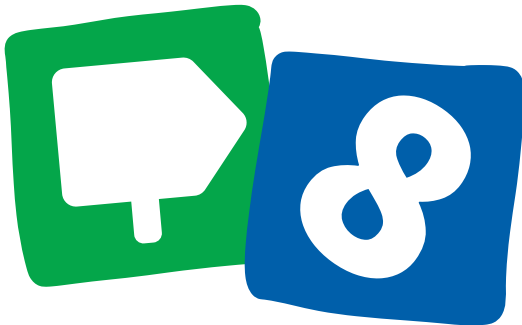
# Strategie 2021-2024

De periode tot en met het schooljaar 2023-2024 staat in het teken van concreet uitwerken van de strategische thema's in doelen en activiteiten met professionals, ouders en leerlingen. Uitgangspunten hierbij zijn: waarderen van de verbeterprocessen die al in gang zijn gezet, bekijken wat al goed werkt en aan de slag gaan met het realiseren van de ambities en het behalen van de gewenste resultaten.

In de periode tot en met juli 2021 hadden we tijd en ruimte om de beweging die we willen maken op de verschillende beleidsterreinen te formuleren en handvatten ten behoeve van de realisatie te verzamelen. Op de gebieden personeel, onderwijskwaliteit, en financiën zijn de directeuren bovenschools actief in professionele leerteams. Ze zijn verantwoordelijk voor de beleidsvoorbereiding en voeren met hun collega-directeuren en de bestuurder de dialoog over de inhoud en uitvoering. De collega's van het bestuursbureau ondersteunen het proces in hun rol van adviseur.

Bij het opstellen van onze koers 2021-2024 hebben wij vooruit gekeken naar ontwikkelingen, trends en toekomstperspectieven in de wereld om ons heen. De technologische ontwikkeling zal een grote impact blijven houden. De fysieke en digitale omgeving zullen door elkaar gaan lopen. Tijdens het denk- en schrijfproces van dit document zijn onze scholen overgestapt op afstandsonderwijs in verband met de pandemie. Wij hebben ervaren dat de toekomst onvoorspelbaar is, gevoeld hoe kwetsbaar en wendbaar wij zijn en ervaren welke impact dit heeft op onze veerkracht en ons leervermogen.

Onze opdracht is de impact hiervan bij leerlingen, professionals en ouders te onderzoeken en het maken van een plan van aanpak waarin zowel scenario's voor de korte als de lange termijn zijn beschreven. Wij zien daarnaast COVID-19 als stimulans voor verdere ontwikkeling en innovatie.

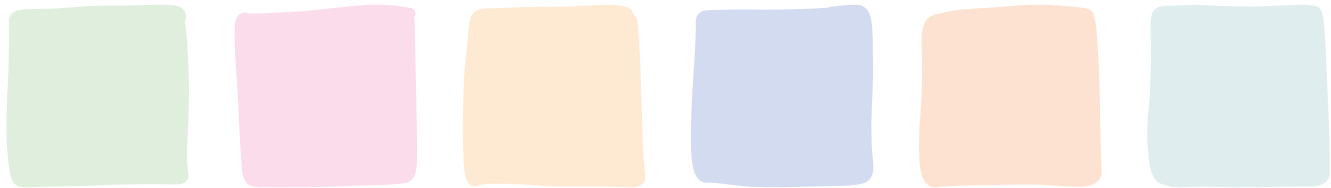


Onze aandacht gaat in eerste instantie uit naar:

- Het in kaart brengen van de cognitieve en sociaal-emotionele ontwikkeling van leerlingen en de betekenis hiervan op de kortlopende termijn.
- Vormgeven van de manier waarop we de ontwikkeling van leerlingen samen met ouders stimuleren en monitoren.
- Het realiseren van kwalitatief goed onderwijs op afstand en het evalueren hiervan. Gerelateerd aan de visie de verwachtingen uitspreken en handvatten en begeleiding bieden.
- Preventief sturen en in beeld brengen van de impact van COVID-19 op alle niveaus.
- Er is een mogelijkheid voor personeel om in gesprek te gaan met een arbeidspsycholoog.
- Er is een dashboard waarop de 6 scholen in beeld worden gebracht met de actuele situatie en impact van COVID-19.
- In de komende periode wordt zowel op stichtings- als op schoolniveau de dialoog aangegaan over de contouren van het Nationaal Programma Onderwijs. Er wordt uitgegaan van een totaal bedrag van 1,9 miljoen euro over een periode van 4 jaar.

# Kwaliteit en samenwerking

Samenwerken aan kwaliteit in een professioneel lerende organisatie vraagt nadere duiding, stimulans en facilitering. Ontmoeten, uitwisselen en het oefenen van een onderzoeken-de houding en het voeren van dialoog, op en tussen alle lagen in de organisatie over de strategische koers, zijn cruciaal om onze ambities te verwezenlijken. De onderwijskundige rol van de schoolleiders is gericht op het stimuleren van het leren leren binnen de teams, naast het leidinggeven aan het primaire proces en het begeleiden van professionals bij hun ontwikkeling. De rol van de bestuurder is hierin verbindend, faciliterend, stimulerend en controlerend.





# Pijlers 2021-2024

Met onze missie, visie en kernwaarden als vertrekpunt hebben we onze koers voor de komende periode vertaald in vier pijlers:

- Koers van SKOSS
- Lerende professional
- Kwaliteitscultuur
- Onderwijskwaliteit

Hieronder wordt per pijler aangegeven op welke manier we deze ontwikkeling gaan versterken.

## **Koers van SKOSS**

SKOSS is voortdurend in ontwikkeling, net als de leerlingen voor wie we ons inzetten. Iedere dag streven wij naar de hoogste kwaliteit van onderwijs en zijn we gericht op leren en het ervaren van succes.

Dat doen we met gedreven professionals en in samenwerking met ouders en externe partners. Vol vertrouwen werken we samen aan de ontwikkeling en het welbevinden van leerlingen.

De koers van SKOSS is verbonden aan onze missie, visie en kernwaarden en geeft richting aan ons handelen binnen en buiten de organisatie. We versterken ons onderwijs en worden daardoor een aantrekkelijke partij om op bestuurlijk niveau mee samen te werken. De scholen van SKOSS worden hierdoor zichtbaarder in hun omgeving en zijn hierdoor een aantrekkelijke keuze voor ouders en leerlingen. Kwalitatief hoogwaardig onderwijs staat bij ons centraal. Samenwerking met andere partijen is nodig om ons minder kwetsbaar en toekomstbestendig te maken. Samenwerken doen we alleen als het meerwaarde oplevert. Samen formuleren we de criteria voor ontwikkeling en succes.

We versterken de ontwikkeling van:

- De kernwaarden. Om het ‘SKOSS-gevoel’ te versterken worden de geformuleerde kernwaarden vertrouwen, verbinden, vernieuwen en vakmanschap verkend als richtinggevend kompas voor ons handelen.

- De positionering en profilering van SKOSS, gerelateerd aan een stakeholdersanalyse.
- De complete huisstijl van SKOSS wordt aangepakt om de zichtbaarheid en aantrekkelijkheid van SKOSS scholen te vergroten. Hierbij kan gedacht worden aan de website, het logo, onze nieuwsbrieven, Scholen op de kaart en social media.
- SKOSS dient als label op de scholen waarbij de ambitie is het continu verbeteren van de onderwijskwaliteit en professionalisering van de professionals.
- Bestuurlijke samenwerking als middel om het welzijn en welbevinden van de leerlingen, hun opvoeders en onze medewerkers toekomstbestendig te maken.
- Toekomstgericht onderwijs (ICT, mediawijsheid en innovatie).
- De ontwikkeling van meer integrale kindcentra.





## Lerende professional

SKOSS is lerend op alle lagen van de organisatie. Gezond en gelukkig leren en werken is belangrijk voor ons. Onze opdracht is om onze professionals te faciliteren, stimuleren en begeleiden in de ontwikkeling en uitvoering van hun vakmanschap.

De rol van de leerkracht blijft pedagogisch en didactisch expert. Schoolteams maken met elkaar inhoudelijke keuzes, met als doel een doordacht en uitdagend aanbod in alle groepen. Daarbij zijn onze leerkrachten ook gericht op veranderingen in de wereld: wat gebeurt er om ons heen en wat hebben de leerlingen nu nodig om in de toekomst hiermee om te gaan?

Leerkrachten zijn de ontwerpers van ons onderwijs en tonen zorg voor de leeromgeving van de leerlingen. Ze werken planmatig, vanuit de visie van de school, in een team waarbij ze alle ruimte hebben voor eigen professionele keuzes.

We versterken de ontwikkeling van:

- Het pedagogisch vakmanschap van lerende professionals in relatie tot onze ambities.

“Pedagogisch Tact zorgt ervoor dat iedere leerling zich gezien en gewaardeerd voelt.”

- Het persoonlijk leiderschap van de schooldirecteuren in een leiderschapstraject met de thema's integraal verantwoordelijk, proactief en gezamenlijke verantwoordelijkheid voor alle scholen.
- Een nieuw strategisch personeelsbeleid waarin 'binden en boeien' van nieuw en bestaand personeel centraal staat.
- Het personeels- en professionaliseringsbeleid. Aandachtspunten zijn:
  - ➔ Het opstellen van een functiebouwwerk.
  - ➔ Het onderzoeken en terugdringen van het verzuim met het landelijke gemiddelde als norm.
  - ➔ Het stimuleren en faciliteren van mobiliteit en meer onderlinge bekendheid van de scholen.
- Alle scholen ontwikkelen zich tot opleidingsscholen in samenwerking met de Hogeschool Utrecht (HU). Er is een geformaliseerde samenwerking met de HU waarin ruimte is voor scholing voor schoolleiders en mentoren van de studenten.
- Een flexibele schil om te kunnen anticiperen op de krapte van de arbeidsmarkt. Dit betekent dat er professionals worden aangetrokken om op verschillende scholen te werken.

## Kwaliteitscultuur

Onze opdracht is het vormen van een gemeenschappelijk beeld en gezamenlijke taal van de kwaliteit die we nastreven. Hierbij bouwen we aan een kwaliteitscultuur waarin samen leren en verbeteren centraal staan. Ze vormen de basis voor onze onderwijskwaliteit waaraan we cyclisch en systematisch werken om onze ambitie meet- en merkbaar te maken.

Kwaliteitscultuur is voor ons een cultuur die alle betrokkenen stimuleert om met elkaar voortdurend aan de gewenste kwaliteit te werken en een kritisch en constructief gesprek met elkaar daarover te blijven voeren, leidend tot kwaliteitsverbeteringen. Om de kwaliteitscultuur te bevorderen, betrekken de schooldirecteuren op basis van de duidelijke en gedeelde onderwijsvisie de medewerkers bij het werken aan verbetering vanuit het collectief en individueel lerend vermogen.

Een cruciale rol in dit proces, is weggelegd voor de 'verbindende elementen' communicatie, participatie en vertrouwen. Kwaliteitszorginstrumenten moeten ondersteunend zijn en aansluiten bij onze waarden en opvattingen over kwaliteit.

### **‘Pedagogisch Tact’**

Kwaliteit moet een integraal onderdeel van onze organisatie worden en verankerd zijn in ons DNA. Onze kwaliteitscultuur wordt inhoudelijk gevoed vanuit het gedachtegoed van ‘Pedagogisch Tact’ en sluit goed aan bij onze visie, missie en kernwaarden en de onderwijsconcepten die gekozen zijn binnen onze scholen. ‘Pedagogisch Tact’ gaat om ‘het goede doen op het juiste moment, ook in de ogen van ieder kind’. Het handelen van de leerkracht vanuit ‘Pedagogisch Tact’ zorgt ervoor dat iedere leerling zich gezien en gewaardeerd voelt. In de groepen krijgen leerlingen persoonlijke aandacht. Het biedt leerlingen de veiligheid en ruimte om zichzelf te zijn. Wij dagen leerlingen uit om mee te denken door dilemma’s te delen en vragen leerlingen om hun mening en oplossing te geven.

Pedagogisch handelen is in onze scholen zichtbaar door medewerkers die in alle twijfel en onzekerheid in de omgang met leerlingen onderscheid weten te maken tussen:

- wat goed en wat verkeerd is;
- passend en ongepast;
- plezierig en onplezierig;
- gewenst en ongewenst.

We versterken de ontwikkeling van:

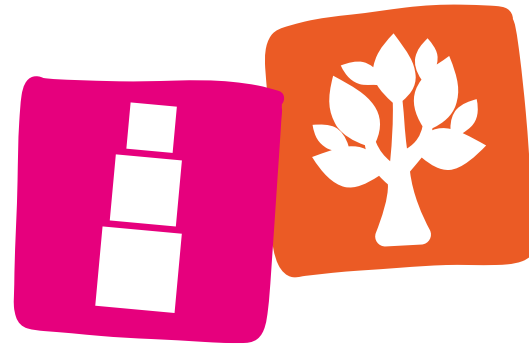
- Het collectieve leerproces voor alle professionals van SKOSS waarbij ‘Pedagogisch Tact’ de belangrijkste onderlegger is voor ons handelen.
- Samen werken aan kwaliteit. Er wordt gewerkt in professionele leergemeenschappen en we maken gebruik van interne audits en collegiale visitatie.
- Leidinggeven aan het leren van leerlingen en professionals door het versterken van reflectie, kennisdeling en van feedback naar feedforward.
- Nog meer samenwerken met ouders en hen als partners betrekken bij het leren en ontwikkelen van hun kinderen.

## Onderwijskwaliteit

We versterken de ontwikkeling van:

- Het didactisch vakmanschap van lerende professionals in relatie tot onze ambities.
- Effectief werken met harde en zachte data. SKOSS heeft recentelijk alle leeropbrengsten in kaart gebracht. De huidige data worden bekeken in relatie tot de landelijk gemiddelde norm en gerelateerd aan het leerpotentieel van de leerlingpopulatie.

- Het ambitieniveau voor de komende jaren wordt bepaald en er worden normen geformuleerd passend bij de leerlingpopulatie. Hierbij wordt gestreefd naar een norm boven het landelijk gemiddelde.
- Het planmatig en cyclisch werken als basis voor het continue verbeteren van het leren en de leeromgeving van leerlingen en professionals.
- Het ontwerpen en hanteren van een bruikbaar dashboard waarmee we leeropbrengsten en kwaliteit in kaart brengen zodat we op school- en organisatieniveau kunnen leren en sturen op het planmatig en cyclisch zichtbaar maken van meet- en merkbare resultaten



# Publieke verantwoording

Het slagen van onze koers is een gezamenlijke verantwoordelijkheid waarbij iedereen een eigen rol heeft. De directeuren vertalen de thema's op een wijze die passend is voor de leerlingen in logische verbinding met eerdere ontwikkelingen op de school. Schriftelijk gebeurt dit in de jaarplannen, maar belangrijker zijn de gesprekken die wij, volgens ons kwaliteitssysteem, voeren over de schoolontwikkeling.

Wij leren en ontwikkelen samen en zoeken bewust naar verbindingen tussen scholen die elkaar kunnen ondersteunen. Het bestuursbureau werkt daarbij ondersteunend voor alle scholen. De bestuurder is verantwoordelijk voor het versterken en waarborgen van de kwaliteit en de continuïteit van het onderwijs.

## Begroting en doelstellingen

In de begrotingen van de scholen is ruimte om goed in te zetten op de ontwikkelingen en het naleven van de verschillende kernwaarden. Onze kernwaarden zijn onderdeel van de gesprekken over onze teams en professionals.

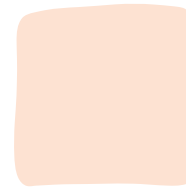




De pijlers geven inhoudelijk richting aan SKOSS als geheel. Juist omdat onze scholen uniek zijn, zal de uiteindelijke vertaling van de pijlers verschillen per school. Alle in de school- en jaarplannen geformuleerde doelstellingen zullen altijd SMART zijn: specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden.

## Raad van toezicht

De visie, kernwaarden en pijlers geven een kader tijdens de interne audits, collegiale visitatie, schoolbezoeken van de bestuurder en andere momenten waarop we verantwoording afleggen. Dit komt ook terug in onze verantwoording aan alle stakeholders in ons jaarverslag. Hiermee geven we onze omgeving inzicht in de ontwikkelingen en het behalen van de doelstellingen.



## Professionele leerteams

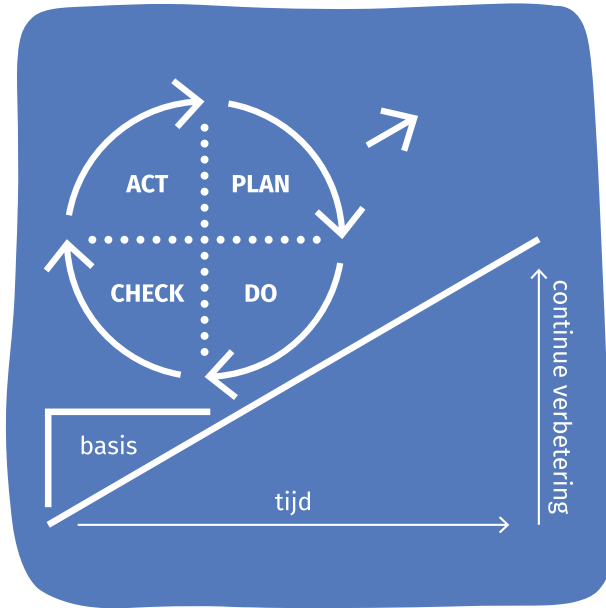
Om aan de strategisch geformuleerde organisatiedoelstellingen te werken, wordt sinds september 2021 met bovenschoolse, professionele leerteams gewerkt. In deze leerteams wordt samengewerkt met schoolleiders, expert-leerkrachten en een beleidsadviseur van de staf, zodat verbinding, betrokkenheid en eigenaarschap rondom de pijlers wordt gecreëerd.

De leerteams hebben ruimte om zich te laten inspireren en dit te vertalen naar onze organisatie. Ze stimuleren het onderzoeken en samen leren binnen het bovenschools managementoverleg en de scholen in relatie tot de ambities. Daarmee wordt de professionele cultuur binnen SKOSS versterkt en samen geleerd tijdens het proces van continu verbeteren.

Om zicht te houden en te werken aan de onderwijskwaliteit maken de leerteams gebruik van de kwaliteitscirkel van Deming, ook wel de PDCA-cyclus genoemd. Dit betekent dat er een beschrijving is van het gewenst meetbare of merkbare resultaat, de daartoe te ondernemen acties, wijze van monitoring en van de manier waarop gemeten wordt of het resultaat is bereikt.

“De stip op de horizon is gezet, de route ernaartoe bepalen we samen.”

Martijn van Elteren  
voorzitter college van bestuur



SKOSS bezoekt vier keer per jaar alle scholen en volgt daarbij PDCA:

**Plan** Formuleren van SMART-doelstellingen.

**Do** Ervaren hoe het gaat, ook tijdens lessen. In gesprek met ouders, collega's en leerlingen.

**Check** Bekijken van de resultaten van de leeropbrengsten, tevredenheidsonderzoeken en gesprekken.

**Act** Bekijken welke doelen bereikt zijn en welke we meenemen naar het nieuwe schooljaar.

Bovenal heeft SKOSS vertrouwen in het eigenaarschap van onze professionals, de mensen in de scholen. Zij maken onze kwaliteit.







Heb je vragen of opmerkingen over  
het Koersplan 2021-2024?  
Mail [secretariaat@skoss.nl](mailto:secretariaat@skoss.nl).

**Bezoekadres**  
Oostergracht 42  
3763 LZ Soest

**Postadres**  
Postbus 258  
3760 AG Soest

**T** 035 62 11 530  
**E** [secretariaat@skoss.nl](mailto:secretariaat@skoss.nl)  
**[www.skoss.nl](http://www.skoss.nl)**