

ans>|Kracht

Koersplan SOM KansKracht
Krachtig onderwijs = kansen voor kinderen

Definitief 2022



Voorwoord

Met trots presenteren wij het Koersplan KansKracht, de onderwijsinhoudelijke uitwerking van het strategisch beleidsplan 2023-2026 van Stichting SOM. Trots, omdat we dit plan samen hebben ontwikkeld. Daarmee sluiten we nadrukkelijk aan bij de naam van onze Stichting, namelijk Samen Onderwijs Maken. Teams, directeuren, leden van de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR) en Raad van Toezicht (RvT) en leden van het bestuurskantoor hadden invloed op het proces en leverden een belangrijke bijdrage aan dit Koersplan. Zo hebben we samen intensief gebrainstormd en input verzameld, met name tijdens teambijeenkomsten op de scholen waarbij ook ouders aanwezig waren, op de studiedag voor directeuren en interne begeleiders (Ib-ers) en tijdens een discussieavond voor GMR en RvT. Daarnaast leverden de tevredenheidsmetingen onder ouders en kinderen, de audits op iedere school én natuurlijk de resultaten van de leerlingen op de toetsen veel informatie op. Dit plan beschrijft de missie en visie van Stichting SOM, de uitgangspunten en de richting die we met onze teams willen op gaan. Ons doel is om met goed onderwijs de kanselijkheid voor kinderen te verbeteren.

Toekomstgericht

De wereld waarin we leven verandert sterk en in een hoog tempo. Ons onderwijs kan alleen een wezenlijke bijdrage leveren aan de samenleving van morgen, als dit is gericht op de toekomst. Dat is ook de focus van ons Koersplan. We creëren en vergroten kansen en dragen bij aan de vorming van kinderen, die onze toekomstige maatschappij zullen vormgeven. Monitoring en evaluatie van de uitgezette koers kan mogelijk leiden tot bijstelling op korte of lange termijn. Zo kunnen we steeds anticiperen op interne en externe ontwikkelingen. Juist dat maakt ons als stichting sterk. Wij zijn dynamisch en wendbaar. Met KansKracht, het Koersplan 2023-2027, maken we duidelijk waarvoor SOM staat en wat de stichting in de komende periode gaat verwezenlijken. Het Koersplan toont in grote lijnen de route die we samen zullen volgen. We gaan met vertrouwen de toekomst tegemoet.

Marjan Bastiaansen-Ars
Voorzitter college van bestuur Stichting SOM

Leeswijzer:

Het Koersplan KansKracht gaat in hoofdstuk 1 in op de bouwstenen waarop we het onderwijs op onze scholen baseren. In hoofdstuk 2 nemen we je mee in onze manier van lesgeven en de uitgangspunten daarbij. Vervolgens werken we in hoofdstuk 3 en 4 de organisatie van het leer- en ontwikkelproces van onze leerlingen uit. Tot slot geven we in het laatste hoofdstuk, hoofdstuk 5, een overzicht van onze doelen, ambities en het bijbehorende tijdspad.

Hoofdstuk 1 KansKracht missie, visie en de bouwstenen

Goed onderwijs is de beste remedie tegen kansengelijkheid, maar dan wel hand in hand met een cultuur van hoge verwachtingen. (citaat Inge de Wolf)

Missie en visie van Stichting SOM

Onze missie is: het bevorderen van kansengelijkheid voor alle kinderen door het geven van kwalitatief goed en krachtig onderwijs. De scholen bieden duurzaam onderwijs aan, dat uitdagend en betekenisvol is. Het onderwijs wordt verzorgd door professionele medewerkers in een gezonde, veilige en passende speel- en leeromgeving.

Onze visie op onderwijs en ontwikkeling

- Bij SOM is ieder kind welkom. We bieden kindgericht onderwijs dat kansengelijkheid bevordert;
- SOM is een professionele organisatie voor primair onderwijs. De scholen verzorgen kwalitatief hoogwaardig, passend onderwijs;
- De medewerkers van SOM zijn professionals, die een collectieve verantwoordelijkheid voelen. Zij richten zich op de ontwikkeling van leerlingen vanuit hoge verwachtingen en moreel besef. Om de kwaliteit van het onderwijs voortdurend te ontwikkelen, wisselen zij expertise uit via collegiale consultatie, netwerken en kenniskringen.
- Zij maken gebruik van interne en externe scholingsmogelijkheden, zowel individueel als in teamverband. Wij leggen hierbij het accent op het versterken van de kernbegrippen 'professioneel kapitaal' en 'basisvaardigheden';
- Om nu en in de toekomst kwalitatief hoogwaardig onderwijs te kunnen verzorgen voor alle kinderen in de regio, voert SOM een gezond en duurzaam financieel beleid;
- De scholen van SOM zijn gevestigd in goed onderhouden gebouwen. Gebouw en omgeving vormen een stimulans om tot ontwikkeling te komen;
- SOM is een lerende organisatie. De stichting werkt proactief intern samen met andere organisaties zowel op lokaal, regionaal als landelijk niveau;
- Als lerende organisaties richten de scholen van SOM zich op de omgeving en anticiperen zij proactief op maatschappelijke ontwikkelingen;
- Bij SOM staan de belangen van kinderen, ouders en medewerkers centraal;
- De interne en externe communicatie staat altijd in het belang van het kind. Dit vraagt van iedereen betrokkenheid, openheid, transparantie en een proactieve houding.

Ons doel

Alle scholen halen voldoende resultaten op de basisvaardigheden en alle leerlingen verlaten een SOM-school op een niveau dat past bij het kind, op de domeinen kwalificatie, socialisatie en allocatie. Alle kinderen ontwikkelen optimaal hun talenten op cognitief, creatief, sociaal en sportief vlak.

Onze ambitie is kansengelijkheid bevorderen

Alle scholen behalen resultaten die gelijk zijn aan of hoger zijn dan het landelijk gemiddelde van de schoolpopulaties die vergelijkbaar zijn met onze schoolgroepen. Alle kinderen ontwikkelen zich zodanig optimaal dat bij elk kind een goede basis wordt gelegd voor een succesvolle deelname aan de maatschappij.

We noemen dit plan 'Koersplan KansKracht' en onze ambitie is helder: Stichting SOM biedt openbaar, krachtig en kwalitatief goed en betekenisvol onderwijs. Onderwijs is pas betekenisvol als kinderen voldoende basisvaardigheden leren, die ze kunnen inzetten in de wereld buiten de school. Deze basisvaardigheden bieden ieder kind gelijke kansen op een succesvol vervolg van zijn schoolloopbaan en in de maatschappij.

Deze ambitie vereist van onze medewerkers dat zij beschikken over voldoende pedagogische en didactische basisvaardigheden. Stichting SOM verstaat onder basisvaardigheden: de executieve functies, burgerschap en sociaal emotionele ontwikkeling, rekenen, taal waaronder begrijpend lezen en digitale geletterdheid.

Wij staan voor openbaar onderwijs

Stichting SOM is een stichting die het openbaar onderwijs verzorgt in de gemeenten Reimerswaal, Woensdrecht, Bergen op Zoom en Steenbergen. We doen dit op negen scholen.

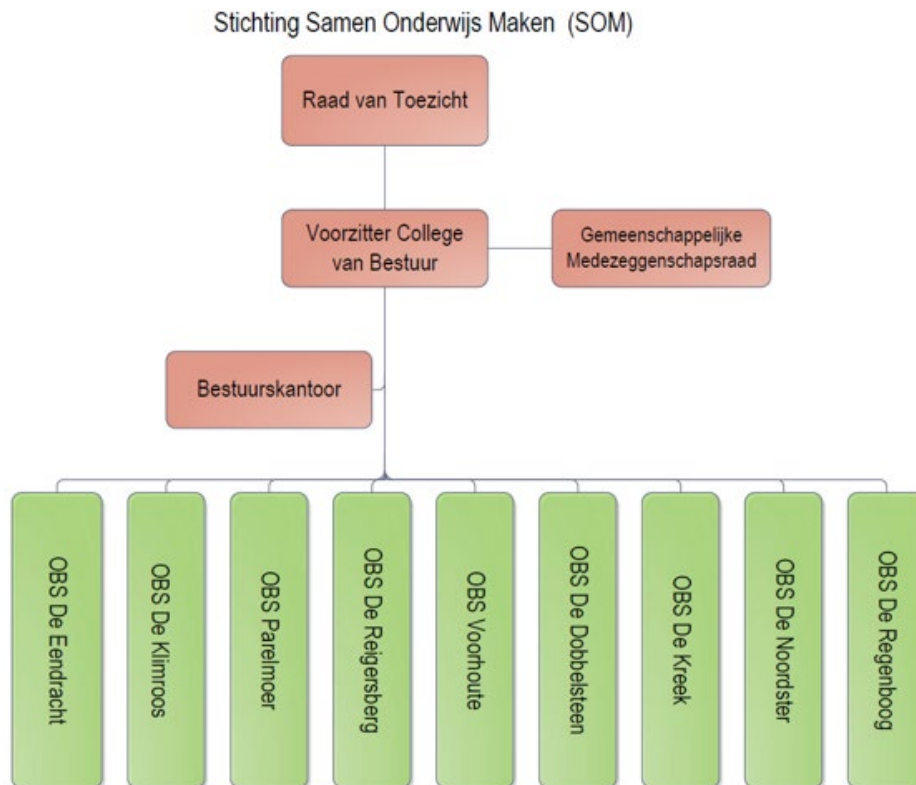
Wat kenmerkt voor onze Stichting het openbaar onderwijs?

- Onze scholen staan open voor elk kind en elke medewerker.
- Onze scholen bieden kwalitatief goed onderwijs en hebben daarnaast de plicht om voorwaarden voor emancipatie en tolerantie te scheppen.
- Onze scholen gaan uit van een principiële gelijkwaardigheid van opvattingen over godsdienst, levensbeschouwing en maatschappelijke diversiteit.
- Onze scholen bieden ruimte voor en geven gelegenheid tot het volgen van levensbeschouwelijk vormingsonderwijs of godsdienstonderwijs.

Kortom: Onderwijs waar kinderen van ouders van alle gezindten met elkaar naar school gaan, met elkaar leven en met elkaar leren. Het credo is dan ook: samen leven, samen leren!

Kernwaarden: gelijkwaardigheid – vrijheid – ontmoeting

Onze organisatie



SOM is Samen Onderwijs Maken

Samen, een woord dat we makkelijk gebruiken, maar in de praktijk soms lastig te definiëren valt. Samen betekent voor ons ten eerste dat we trots zijn op het feit dat we samen voor deze stichting werken en ten tweede dat we samen willen verder ontwikkelen. We willen samen leren, samen ontdekken, samen ontwikkelen, samen een mooi resultaat halen, samen lachen, samen huilen, samen vieren. Maar bovenal willen we samen het beste onderwijs voor onze kinderen!

Onze definitie van 'samen' is:

Samen: een groep mensen werkt vanuit eigen verantwoordelijkheid naar een gezamenlijk doel/ belang waarbij de individuele kwaliteiten van eenieder optimaal benut worden.

Kernwoorden: eigenaarschap-vertrouwen-openheid-respect-vaardigheden

KansKracht

We hebben het Koersplan de naam "KansKracht" gegeven. Een woord dat voor Stichting SOM weergeeft waar het om draait. Kansen voor alle kinderen creëren door krachtig onderwijs.

Onze slogan is:

KansKracht: door krachtig onderwijs realiseren wij samen meer kansen voor kinderen.

Kernwoorden: samen - kans

Onze Stichting bestaat uit negen verschillende scholen. De koers en de richting is gezamenlijk bepaald. Tegelijkertijd impliceert het woord koers ook dat er speelruimte is voor de afzonderlijke school. Met andere woorden, de wijze waarop elke school KansKracht uitvoert, kan verschillen in het stellen van prioriteiten in de aanpak, de werkwijze en het tijdspad.

Het plan leest als een koersdocument. Het beschrijft op hoofdlijnen de strategische richting van SOM. Er is steeds speelruimte om tijdig bij te sturen. Het College van Bestuur en de scholen maken vervolgens jaarplannen waarin zij de ambities en doelen uit het Koersplan concreet uitwerken en borgen. In het jaarverslag leggen we verantwoording af over de voortgang en de realisering van onze doelen.

Bouwstenen

Om onze ambitie waar te maken, gaan we uit van twee belangrijke bouwstenen. Deze bouwstenen zijn het professioneel kapitaal van onze organisatie en de basisvaardigheden die kinderen nodig hebben om optimaal te groeien. De bouwstenen vormen het fundament voor ons denken over onderwijs:

- **Professioneel kapitaal:** Professioneel kapitaal is het vermogen, de kracht van een individu of een groep, om de gestelde doelen te bereiken. Het professioneel kapitaal van een school zit in de medewerkers. Door in hun professionele ontwikkeling te investeren (zowel informeel als formeel), verbetert de kwaliteit van het onderwijs. Het professioneel kapitaal van Stichting SOM is opgebouwd uit drie andere soorten kapitaal: het menselijk kapitaal, het sociaal kapitaal en besluitvormingskapitaal.

Menselijk kapitaal in het onderwijs gaat over het hebben en ontwikkelen van de vereiste kennis en vaardigheden.

Sociaal kapitaal gaat over de wijze waarop het samen leren binnen en buiten de school vorm krijgt, zowel informeel als formeel.

Besluitvormend kapitaal betreft de kwaliteit van de besluiten en wijze waarop deze tot stand komen. Besluitvormend kapitaal is sterker bij krachtig sociaal kapitaal.

- **Basisvaardigheden:** Binnen Stichting SOM sluiten we zoveel mogelijk aan bij de zone van naaste ontwikkeling en de belevingswereld van de kinderen. Wij verstaan onder basisvaardigheden: de executieve functies, burgerschap en sociaal emotionele ontwikkeling, rekenen, taal waaronder begrijpend lezen en digitale geletterdheid. Basisvaardigheden bieden we daarom niet alleen op een traditionele wijze aan. Naast het traditioneel werken, maken onze scholen gebruik van spelonderwijs, thematisch, bewegend

en coöperatief leren. Dit betekent in praktijk dat ons onderwijs een verscheidenheid aan vormen kent met als doel de kinderen te enthousiasmeren, te motiveren en uit te dagen om het beste uit zichzelf te halen. Dit vergroot het plezier in leren voor zowel de kinderen als de medewerkers. Kinderen doen zo niet alleen kennis op, maar leren ook deze toe te passen in betekenisvolle situaties die lijken op de wereld van buiten. Wij maken het onderwijs samen betekenisvol.

Op elke school en in elk team gebeurt dit vanuit een duidelijke visie op goed onderwijs en met een goed plan. Vanuit hun directe betrokkenheid bij het bepalen van de koers zijn de teams in staat te werken vanuit het hart. De medewerkers maken de eigenheid van de school zichtbaar, meetbaar en merkbaar in hun schoolplan.

Duurzaam leren

Stichting SOM vindt het belangrijk dat gedurende de looptijd van KansKracht ingezet wordt op duurzaam leren, in de teams en bij de kinderen. Onder duurzaam leren verstaan wij:

1. Duurzaam in de betekenis van blijvend. Datgene wat je leert, of je nu leerling bent, leerkracht, directeur of bestuurder, heeft betekenis voor je. Het wordt van jou en je raakt er daardoor bij betrokken. We bevorderen een blijvende (gedrags-)verandering in mensen en in onze organisatie.
2. Duurzaam in de betekenis van je verantwoordelijk voelen voor de samenleving van nu en die van morgen. Keuzes die nu gemaakt worden, bepalen de toekomst. We zijn ons bewust van het feit dat de interventies in de waan van de dag ook op lange termijn consequenties hebben. We realiseren ons dan ook dat de korte termijn altijd verbonden moet zijn met de lange termijn. Met andere woorden, als we dit nu doen, wat betekent dit dan op de lange termijn voor deze school, dit team, deze leerling? .
3. Onze teams zijn in staat om dit aspect een vaste plaats in het onderwijs te geven om zo met name kansengelijkheid te bevorderen.
4. Duurzaam in de betekenis van onderlinge verbondenheid. Het besef dat we binnen Stichting SOM allemaal deel uitmaken van één samenhangend systeem. Met het bevorderen van samenhang leren we de teams kijken naar zowel het geheel als naar de onderlinge relaties. Dit betekent dat interventies in de school altijd genomen worden met het analyseren van mogelijke consequenties voor de hele school/bestuur.

Duurzame verbeteringen kunnen niet *voor* leraren en leerlingen gerealiseerd worden maar alleen *door* en *met* hen.

Professionele ontwikkeling

Door te investeren in de professionele ontwikkeling van onze medewerkers, ons professioneel kapitaal, werken we aan de duurzaamheid en de kwaliteit van ons onderwijs. Om die reden investeren we in:

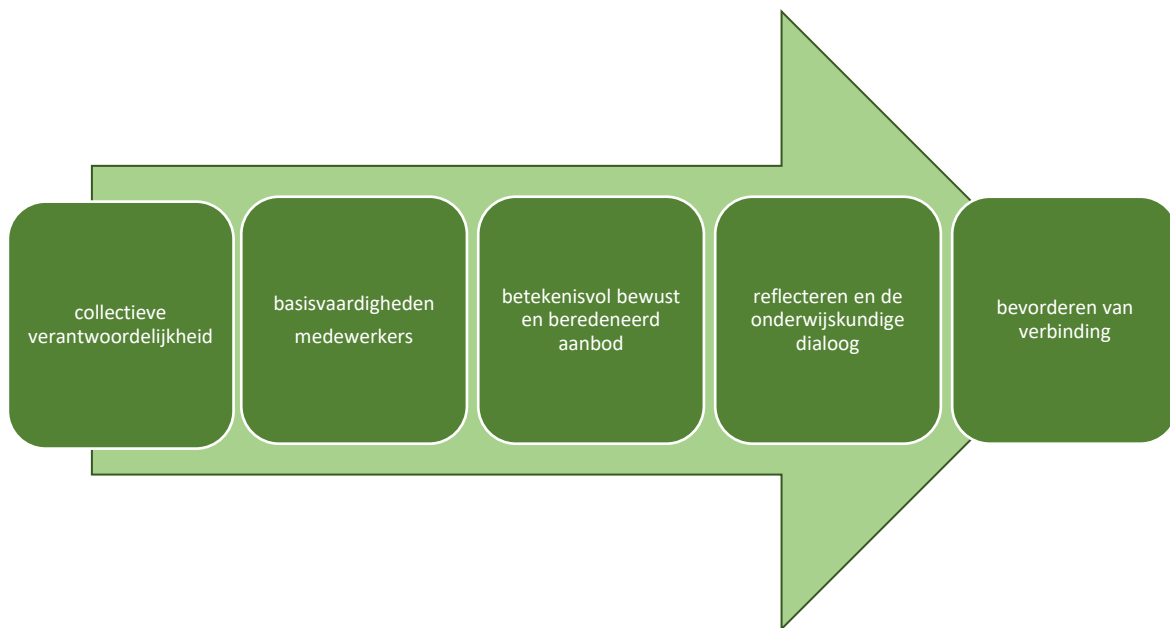
- De persoonlijke en professionele ontwikkeling van leraren. Lesgeven vergt het voortdurend onderzoeken en ontwikkelen van je manier van lesgeven. Het betekent je lessen plannen, je manier van lesgeven verbeteren en je vak niet in je eentje uitoefenen, maar als onderdeel van een goed presterend team. Je bent verbonden met een beroepsgroep en levert een bijdrage aan de ontwikkeling ervan door samen te werken, elkaar te ondersteunen en uit te dagen.
- Een menselijke en professionele cultuur binnen een team waarin allen, teamleden en leidinggevenden, zich met elkaar verantwoordelijk voelen om de beste leeromgeving te creëren voor de ontwikkeling van alle kinderen binnen de school. Ieder teamlid is aanspreekbaar op de resultaten van alle leerlingen. Er is geen sprake meer van een gefragmenteerde verantwoordelijkheid voor alleen je eigen groep, maar er is verantwoordelijkheid voor de school als geheel en haar leerlingen.
- De school, met een goede cultuur, heeft een bekwaam team dat samenwerkt onder de deskundige leiding van de directeur en het bestuur, zodat alle kinderen tot hun recht komen.

- Het vakmanschap van de professionals. Dit vakmanschap bestaat enerzijds uit kennis van de kinderen op school en hun ontwikkeling. Anderzijds uit kennis van leerlijnen, leerdoelen en onderwijshoudens. Op basis van dit vakmanschap beschikken leraren over een goed gevulde gereedschapskist, die ze in staat stelt goed onderbouwde beslissingen te nemen. De leeromgeving kan op die manier zo worden ingericht, dat recht wordt gedaan aan de onderwijsbehoeften van alle kinderen.

Hoofdstuk 2 KansKracht, de basis op orde

Zowel interne als externe onderzoeken leiden tot de opdracht voor Stichting SOM om de basisvaardigheden van de leerlingen te verbeteren. Dit blijkt onder meer uit het onderwijsakkoord en het rapport externe audit SOM. Nog te veel kinderen verlaten school, terwijl ze niet goed kunnen lezen en rekenen en te weinig kennis hebben van burgerschap, sociale vaardigheden en democratie. Dat is een groot probleem, want zonder deze basisvaardigheden hebben zij moeite met solliciteren, belastingaangifte doen, stemmen en veel andere belangrijke dingen in het leven. We pakken zonder aarzelen deze handschoenen op, omdat het naadloos aansluit bij onze missie en visie op goed onderwijs. Hoewel de basis op orde is, wijzen audits en analyses van opbrengsten uit dat er nog volop ontwikkelruimte is om onze ambities waar te maken. Om de basis enerzijds op orde te houden en anderzijds te versterken, heeft Stichting SOM de volgende uitgangspunten geformuleerd:

1. Collectieve verantwoordelijkheid voor alle kinderen;
2. Onderhouden en versterken van de basisvaardigheden door de vakbekwaamheid (kennis en kunde) van medewerkers te versterken;
3. Betekenisvol, bewust en beredeneerd aanbod op alle scholen;
4. Reflecteren op eigen denken en handelen, de onderwijsinhoudelijke dialoog en afstemming;
5. Het bevorderen van de verbinding tussen de SOM-scholen onderling en de externe stakeholders.



1. *Collectieve verantwoordelijkheid voor alle kinderen:*

Op alle scholen wordt gewerkt in een cultuur waarbij een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de ononderbroken ontwikkeling van iedere leerling centraal staat. Dit vraagt van de teams dat zij werken in een professionele cultuur van hoge verwachtingen, met een onderzoeksmatige houding. Collectieve verantwoordelijkheid betekent dat alle betrokkenen bijdragen aan de ontwikkeling van de kinderen door doelen te stellen en de kinderen te begeleiden om deze doelen te halen. We reflecteren voortdurend op ons pedagogisch en didactisch handelen om de impact op de ontwikkeling van kinderen in beeld te brengen en om de resultaten te verklaren. Dit vereist een goede samenwerking tussen alle disciplines in en om de school.

2. *Basisvaardigheden en vakbekwame onderwijsprofessionals*

Er zijn drie kennistypen te onderscheiden voor de bekwaamheid van leraren om kennis toegankelijk te maken voor leerlingen. Dat zijn vakkennis, algemene pedagogiek/didactiek en vakdidactiek. Vakkennis is de inhoudelijke kennis over een bepaald vak(gebied). Algemene pedagogiek/didactiek gaat over hoe leerlingen leren. Oftewel de onderwijskundige en leerpsychologische kennis die

vakoverstijgend is. Vakdidactiek betreft de kennis die docenten inzetten bij het ondersteunen van het leren van bepaalde leerinhouden, rekening houdend met leerling- en contextkenmerken. In vakdidactiek smelten vakinhoudelijke kennis en algemene didactische kennis als het ware samen. Uit interne en externe analyses blijkt dat Stichting SOM de basisvaardigheden van alle kinderen kan versterken. Om dit bij de leerlingen te realiseren, moeten de medewerkers beschikken over meer dan voldoende basisvaardigheden. De basisvaardigheden (vakinhoudelijk-, vakdidactisch- en pedagogisch bekwaamheid) worden onderhouden en versterkt, op alle niveaus en bij alle medewerkers.

3. Betekenisvol, bewust en beredeneerd aanbod op alle scholen

Alle scholen van Stichting SOM beschikken over een aanbod, dat afgestemd is op de leerlingpopulatie. Om de ontwikkeling van de kinderen te stimuleren, heeft iedere groep een aanbod dat betekenisvol is. De leraar maakt bewuste keuzes. De leraar sluit aan bij de zone van naaste ontwikkeling maar is tevens ambitieus. De leraar wil het optimale uit kinderen halen en heeft van hen hoge verwachtingen.

Het is dus passend bij de doelgroep én de hoge verwachtingen. Het aanbod wordt beredeneerd ingezet, dus afgestemd op dat wat de leerling nodig heeft. Om tot leren te komen, wordt in iedere groep de nieuwsgierigheid van de kinderen geprikkeld door de inrichting van een rijke leeromgeving. We maken de transitie van leerstofgericht onderwijs naar kindgericht onderwijs.

4. De onderwijskundige dialoog

Om de kwaliteit van het onderwijs op de scholen steeds opnieuw te verbeteren, is het van belang dat iedereen in staat is om te reflecteren op zijn eigen denken en handelen. Deze reflectie vormt het uitgangspunt voor de noodzakelijke onderwijskundige dialoog om tot verbetering van ons onderwijs te komen.

5. Bevorderen van de verbinding

Stichting SOM bestaat uit diverse scholen die ieder in hun eigen ontwikkelingsfase zitten. Dat betekent dat er veel expertise en ervaring aanwezig is, waarvan we met z'n allen gebruik kunnen maken. Door de interne verbinding te bevorderen, delen wij deskundigheid. De verbinding zit ook in de doorgaande lijn tussen peuteropvang en het voortgezet onderwijs. Evenals tussen de interne gesprekspartners en externe betrokkenen, zoals de gemeenten en de samenwerkingsverbanden.

Nieuwsgierigheid brengt je waar je met weten nooit komt. (Omdenken)

Hoe gaan we de uitgangspunten ontwikkelen?

Door het versterken van de randvoorwaarden, zoals het ontwikkelen van een strategisch financieel- en personeelsbeleid, investeren we in het professionele kapitaal van de stichting. Voortdurend bepalen we hoeveel impact onze interventies hebben op het leer- en ontwikkelproces van kinderen. Voldoen aan de eisen van de onderwijsinspectie is uiteraard de minimale norm die we onszelf gesteld hebben. Daarnaast spreken we de ambitie uit om te gaan werken met onze eigen kwaliteitsnormen en succescriteria.

We willen de ontwikkeling van onze organisatie, scholen, medewerkers en kinderen uiteindelijk afzetten tegen die SOM-normen en ons als organisatie daarop laten aanspreken. Het concreet maken (en op onderdelen kwantificeren) van die ambities gebeurt in de afzonderlijke schoolplannen. Dit vraagt om de doorontwikkeling van een praktisch stelsel van kwaliteitszorg op bestuurs- en op schoolniveau.

Kapitaal:

1ka·pi·taal (*het; o*)**1**(meervoud: *kapitalen*) grote som geld; = vermogen**2**(meervoud: *kapitalen*) fonds, benodigd voor een onderneming**3**bezitters van 1kapitaal (2)**2ka·pi·taal** (*de; v(m)*; meervoud: *kapitalen*)**1**hoofdlette **r3ka·pi·taal** (*bijvoeglijk naamwoord*)**1**aanzienlijk, groot: *een kapitale fout*

Kernwoorden: bekwaamheid- betrokkenheid- cultuur – collectieve verantwoordelijkheid

Professioneel kapitaal op orde

Bij Stichting SOM zijn we ons ervan bewust dat we beschikken over een groot (potentieel) kapitaal dat we meer kunnen benutten. De kracht van ons onderwijs zit in onze medewerkers. Professioneel kapitaal is voor Stichting SOM meer dan het geld dat aan het onderwijs wordt besteed. Het is een lange termijn investering in menselijk kapitaal, vanaf de vroege kinderjaren tot aan de volwassenheid. Professioneel kapitaal is het vermogen, de kracht van een individu of een groep, om de gewenste doelen te bereiken. Het professioneel kapitaal van een school zit in onze medewerkers. Door in hun professionele ontwikkeling te investeren, verbetert de kwaliteit van het onderwijs. Binnen professioneel kapitaal onderscheiden we drie andere soorten kapitaal: het menselijk kapitaal, het sociaal kapitaal en het besluitvormingskapitaal. Professioneel kapitaal is de functie van/ de mate waarin menselijk kapitaal, sociaal kapitaal en besluitvormend kapitaal aanwezig zijn en elkaar versterken.

Menselijk kapitaal (talent)

Menselijk kapitaal in het onderwijs gaat over het hebben en ontwikkelen van de vereiste kennis en vaardigheden. Het betreft het in de organisatie aanwezige talent en de mate waarin individuen in staat zijn professioneel te handelen als leerkracht, als onderwijsassistent, als intern begeleider, als directeur. Het gaat over kennis van het onderwerp en weten hoe je dat overbrengt, inzicht in kinderen en weten hoe zij optimaal kunnen leren. Het persoonlijk meesterschap en het professioneel handelen van leerkrachten is erop gericht om op de hoogte te zijn van succesvolle en vernieuwende inzichten, die het leerproces van kinderen kunnen versterken. Menselijk kapitaal gaat ook over persoonlijk talent. Om alle talenten te benutten is samenwerken en samen leren van belang. Daarom heeft SOM zich als doel gesteld om leerkrachten, intern begeleiders en directeurs meer in staat te stellen om van elkaar te leren. We streven naar een professionele, lerende en onderzoekende cultuur, waarbinnen alle onderwijsprofessionals met elkaar in gesprek gaan, van elkaar leren, elkaar vertrouwen en met elkaar samenwerken. Op die manier wordt voortdurend gewerkt aan het verbeteren van ons onderwijs.

Dit vraagt van onze onderwijsprofessionals om, vanuit plezier, passie, prestatie en betrokkenheid, ook aandacht te schenken aan reflectie op het eigen denken (opvattingen), gedrag en handelen. Alleen zo kan voortdurend gewerkt worden aan de eigen professionele ontwikkeling met als doel het onderwijs binnen SOM duurzaam te versterken.

Sociaal kapitaal, informeel leren

Sociaal kapitaal betreft het delen van talenten door van elkaar te leren, de relaties en de interactie tussen leraren. In het onderwijs is de aandacht nog te veel gericht op de ontwikkeling van menselijk kapitaal en te weinig op de groep als geheel, op het systeem. Sociaal kapitaal geeft toegang tot het menselijk kapitaal van anderen. Het vergroot je netwerk en je kennis neemt toe. Onderwijsprofessionals leren zodoende op informele wijze van anderen. Ze steunen elkaar en werken vanuit gemeenschappelijke doelen. Sociaal kapitaal gaat over het bevorderen van de teamvorming. Samen lesactiviteiten voorbereiden, ervaringen uitwisselen, verantwoordelijkheid hebben voor elkaar en elkaars kinderen, vertrouwen en wederzijds respect. Het gaat vooral om samenwerkend teamleren: zichtbaar van en met elkaar leren. Individuen krijgen meer zelfvertrouwen, leren meer en krijgen meer feedback als ze omringd worden door de juiste mensen en met hen een goede band en gesprekken hebben. Sociaal kapitaal ontwikkelen gaat dus ook over het verbinden van scholen met elkaar om de kwaliteit van het onderwijs verder te verbeteren.

Besluitvormingskapitaal

Bij deze vorm van kapitaal gaat het om het vermogen van de onderwijsprofessionals om beslissingen te nemen in complexe situaties, zelf keuzes te maken in specifieke situaties en deze op een open wijze te evalueren. Dit kapitaal kenmerkt zich onder meer door gezamenlijke verantwoordelijkheid, open staan voor feedback en transparantie. We hebben het dan over het ontwikkelen van het beoordelingsvermogen. Met andere woorden, hoe volgen de directeurs hun teams, hoe coachen de intern begeleiders de leerkrachten, leraarondersteuners en onderwijsassistenten en vooral, hoe begeleiden de professionals hun leerlingen. Weten wat je moet doen als je niet weet wat je moet doen. Het gaat over voorspellingen doen, het maken van afwegingen, dilemma's, keuzes, beslissingen en reflectie. Dit betekent ook het omarmen van fouten, het leren van 'best practices' en het uitproberen van 'next practices'.



Dit alles betekent dat SOM een aantrekkelijke, gezonde en ontwikkelingsgerichte werkomgeving dient te faciliteren, waarin medewerkers gemotiveerd worden om hun kwaliteiten maximaal in te zetten voor de organisatiedoelen en de eigen (professionele) doelen.

Hoofdstuk 3 KansKracht, leren en ontwikkelen

In dit hoofdstuk gaan we in op hoe we ons leer-en ontwikkelproces inrichten en op onze uitgangspunten daarbij. We zoomen achtereenvolgens in op:

- De kernfunctie: Kwalificatie, socialisatie en allocatie
- Kansengelijkheid vergroten
- Summatief toetsen en formatief handelen
- Executieve functies
- Professionele cultuur en onderzoeksmatig werken

Kernfunctie van het onderwijs

Onderwijs vervult een belangrijke taak in de samenleving. We onderscheiden drie kernfuncties: kwalificatie, socialisatie en allocatie, waaronder selectie en gelijke kansen. Persoonsvorming maakt daarbij deel uit van de kernfunctie socialisatie.

Het onderwijs begeleidt leerlingen naar vervolgonderwijs of werk, als werknemer of ondernemer. Ook moet het onderwijs ervoor zorgen dat kinderen leren hoe zij als burger volwaardig deel kunnen nemen aan de samenleving. Om elke leerling daadwerkelijk in staat te stellen te werken en mee te doen, geeft het onderwijs hen de benodigde kennis en vaardigheden mee. Het is immers aan het onderwijs om de talenten van álle leerlingen tot bloei te laten komen. Anders gezegd: het leren (kwalificatie), de vaardigheden aanleren om mee te doen en bij te dragen aan de samenleving (socialisatie), en de weg vrijmaken naar vervolgonderwijs en arbeidsmarkt (allocatie, waaronder selectie en gelijke kansen), zijn de kernfuncties van het Nederlandse onderwijs en hebben ook binnen Stichting SOM een belangrijke plaats in het leer-en ontwikkelproces.

“Als je je onderwijs alleen maar richt op een zo hoog mogelijke toets score en een hoge positie op de ranglijst, dan heeft dat invloed op de manier waarop leerlingen zich in het sociale verkeer opstellen ten opzichte van anderen en het heeft invloed op de persoonlijkheid die ze ontwikkelen.”
Biesta

Kansengelijkheid vergroten

Het doel van KansKracht is om de kansengelijkheid van kinderen te vergroten. Dit bereiken we niet alleen door vast te houden aan wat nu goed gaat, maar ook door te kijken waarin we ons kunnen verbeteren. We streven ernaar om binnen de looptijd van KansKracht het leer- en ontwikkelproces op onze scholen om te buigen van leerstofvolgend naar kindvolgend onderwijs. Dat vraagt dat we onze blik op de ontwikkeling van kinderen aanpassen. Toetsen en observaties dienen niet meer uitsluitend om een resultaat weer te geven. Voor de leerkracht dienen ze ook als uitgangspunt bij het bepalen van het aanbod en de wijze van aanpak om zo goed mogelijk te voorzien in de onderwijsbehoeften van het kind. We verleggen de koers van summatief naar formatief toetsen. Binnen SOM streven we ernaar om toetsing vooral in te zetten als onderzoek naar het leerproces. Wij vinden het van belang om te weten waar een leerling staat in zijn ontwikkeling. Toetsing draaide de afgelopen jaren met name om cijfers en prestaties. Binnen SOM ervaren wij dat iedere leerling zich op geheel eigen wijze ontwikkelt. We willen daarom beter in beeld brengen welke groei/ontwikkeling elke leerling doormaakt. Waar in het verleden vooral het accent lag op het toetsen van de kennisoverdracht, ligt onze focus nu op het volgen van het leer- en ontwikkelproces. Kunnen leerlingen de aangereikte kennis toepassen in verschillende situaties binnen en buiten school? Om de leerlingen goed in beeld te krijgen en te houden, zullen we onze leerlingen volgen via summatieve toetsing en via het formatief handelen.

In de scholen is een doorgaande lijn, die zich richt op de inzet van formatief handelen van leerkrachten zodat (hoge) verwachtingen aan kinderen zijn geëxpliciteerd en kinderen ook zicht hebben op hun eigen leer- en ontwikkelproces.

*Inzicht in hoe gegevens uit standaardtoetsen en leerlingvolgsystemen benut kunnen worden voor de verbetering van onderwijs en leren is een **kerncompetentie** van hedendaags onderwijs. (Michael Fullan)*

Summatief toetsen

Summatieve toetsen zijn gericht op behalen van een norm. Deze toetsen kennen een hoog goed/fout gehalte en vormen een momentopname na het leren. Je kunt ook zeggen dat summatief toetsen een meting is om de balans op te maken, een terugblik of een eindmeting. Het is een selectiemiddel waarvan het resultaat meetelt voor een eindcijfer of bepaalt op welk niveau een leerling functioneert ten opzichte van andere leerlingen. Voorbeelden van summatieve toetsen zijn de CITO toetsen gedurende de schoolloopbaan en de Eindtoets in groep 8. Ook methode gebonden toetsen zijn een momentopname, waarmee getoetst wordt of de leerling de aangereikte kennis heeft begrepen en goed kan verwerken.

Erik stapt aan de hand van zijn moeder de klas binnen. Het lokaal is uitnodigend; de verschillende hoeken zijn allemaal ingericht rond het thema herfst. Overal zijn letters, woorden, cijfers, posters en concrete materialen te zien, die met de herfst te maken hebben. De leerkracht geeft Erik een hand, kijkt hem in zijn ogen en zegt enthousiast: Zo. Jij hebt er zin in vandaag! Ja, zegt Erik, want ik zie dat ik kan kiezen uit spelen in de bouwhoek of in de winkel. Klopt, zegt de leerkracht, en je mag dan het tellen met sprongen oefenen, want ik heb gezien dat jij dit al goed kan. Alleen boven de tien vind je het soms nog wat lastig. Moeder zegt dat ze dat ook heeft gemerkt en dat ze thuis samen de tips van de leerkracht gebruiken. Mooi, zegt de leerkracht, en weet je, Erik, je mag dit samen doen met Yassin, die vindt het fijn om samen te oefenen. Erik knikt en gaat aan een tafeltje zitten, zijn moeder komt erbij zitten en samen maken ze een puzzel tot het tijd is voor moeder om weg te gaan.

Formatief handelen

Onder formatief handelen worden alle activiteiten verstaan die leerlingen en leraren uitvoeren om de leeractiviteiten van leerlingen in kaart te brengen, te interpreteren en te gebruiken om betere beslissingen te nemen over vervolgstappen (Black & William, 2008). Binnen SOM zijn wij voornemens om het model van formatief handelen ook in te zetten om leerlingen meer zicht te geven op hun eigen leer- en ontwikkelproces. Dit leidt tot een toename van zelfregulering bij leerlingen. Zie ook onderstaand model. Om dit te realiseren, formuleren of visualiseren we het leerdoel helder voor leerlingen. Zij kunnen aan de hand van de geformuleerde succescriteria zien welke stappen zij moeten zetten om het gewenste leerresultaat te behalen. Na een lesactiviteit kunnen zij hiermee hun eigen leerproces evalueren en bijstellen. Tijdens de verwerking van de succescriteria geeft de leraar gerichte feedback aan leerlingen over de wijze waarop zij de criteria uitvoeren. Feedback van de leraren is dus met name procesgericht. Het geeft de leraar veel informatie over waar de leerling staat in zijn ontwikkeling. De informatie kan leiden tot een aanpassing in het pedagogisch of didactisch handelen van de leraar of het onderwijsaanbod met als doel goed te blijven aansluiten bij de zone van naaste ontwikkeling van de leerlingen.

	Waar gaat het kind naartoe?	Waar staat het kind nu?	De weg naar het doel
Professional	Werken vanuit doelen en succescriteria zodat de verwachtingen en de stappen naar het gewenste resultaat duidelijk zijn.	Bewijs verzamelen over waar het kind staat in het leer-, en ontwikkelproces	Kinderen feedback geven die het leren en ontwikkelen stimuleert
Groepsgeenoot		Kinderen activeren als leerbron voor elkaar	
Kind zelf		Kinderen stimuleren om eigenaar te zijn van hun leer-, en ontwikkelproces	

Executieve functies

Executieve functies zijn al die regelfuncties van de hersenen, die essentieel zijn voor het realiseren van doelgericht en aangepast gedrag. Alle executieve functies of vaardigheden hebben een controlerende en aansturende functie. Met deze functies bepalen we het doel van ons handelen en gedrag, schakelen we afleidende factoren uit, plannen we de volgorde van handelingen, voeren we de taken die daarvoor nodig zijn stap voor stap uit en controleren we het effect, waarbij we ook rekening houden met mogelijke toekomstige effecten. We reguleren er emoties, motivatie en alertheid mee en laten ervaringen uit het verleden meespelen bij de verwachtingen over en beslissingen voor de toekomst. Executieve functies kunnen worden gezien als de 'dirigent' van de

cognitieve vaardigheden, Het is een verzameling processen die te maken hebben met het beheren van jezelf en de bronnen die nodig zijn om een doel te bereiken.

Vanuit observaties en analyses blijkt dat zwakke executieve functies vaak de oorzaak zijn van lage leeropbrengsten. Binnen SOM willen we de komende planperiode daarom nog bewuster aandacht besteden aan de executieve functies van onze leerlingen. Wij realiseren ons dat dit van belang is om de leerlingen de ruimte te kunnen bieden om zich optimaal te ontwikkelen.

Werken aan de executieve functies kan goed spelenderwijs, ook als leerlingen al wat ouder zijn. Dit sluit aan bij onze gedachten dat leerlingen veel meer intrinsiek gemotiveerd en betrokken zijn bij hun leren als het leerproces betekenisvol is ingericht en aansluit bij hun belevingswereld.

In de volgende planperiode besteden we meer aandacht aan de executieve functies door:

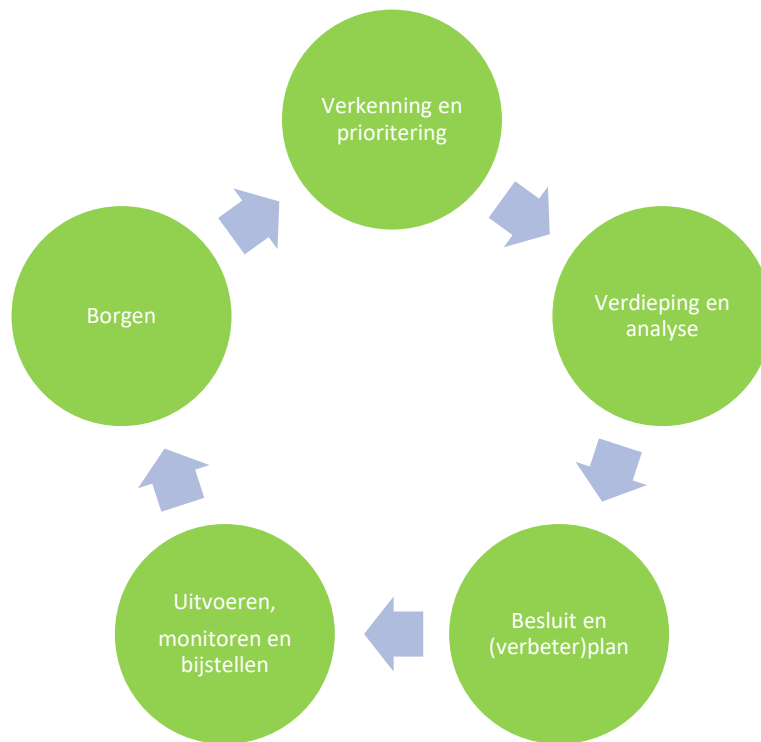
- Onze onderwijsprofessionals meer kennis en kunde te bieden via formele en informele scholingen over executieve functies;
- Bij analyses van opbrengsten worden de executieve functies van onze leerlingen structureel in kaart gebracht, zodat we gericht kunnen sturen op het versterken ervan;
- Ouders worden structureel meer voorgelicht en participeren in een plan van aanpak om de executieve functies van de leerlingen te versterken.

Voor de samenwerkingsopdracht voor het ruimteproject heeft juf Ilse de leerlingen zelf groepjes van vier laten maken. Niet iedereen komt vanzelfsprekend tot samenwerking. Als de juf gerichte vragen stelt komen er wel ideeën. Maar zodra de juf weg loopt, verzandt de samenwerking weer. De juf moet sturen om de leerlingen na te laten denken over de vraag: wat doe je eerst? De taakinitiatie (executieve functie) van leerlingen komt niet op gang. Dat is het vermogen om zonder uitstellen aan een taak te beginnen, op tijd en efficiënte wijze. De leerkracht besluit om succescriteria te formuleren op het bord in de groep. Zo kunnen de leerlingen aan de hand van de gestelde succescriteria de opdracht samen goed voltooien. Ze gaan nu makkelijker aan de slag omdat helder is wat ze moeten doen om tot het gewenste resultaat te komen.

Professionele cultuur

Om de bovenstaande punten te realiseren en het organiseren van het leren verder te ontwikkelen is het een voorwaarde dat de professionele cultuur binnen de teams en binnen de Stichting wordt bevorderd door:

- het inrichten van leergemeenschappen om onze leerkrachten te versterken op alle basisvaardigheden. Verder krijgt iedere medewerker een professionaliseringstraject aangeboden om de al aanwezige competenties te versterken. Zo breiden we de gereedschapskist uit.
- de medewerkers te professionaliseren, zodat iedereen doordachte keuzes kan maken in het toepassen van pedagogisch en didactische vaardigheden. Zo kan het brede aanbod beter afgestemd worden op de onderwijsbehoeften van het kind.
- het investeren in een krachtig kansrijk netwerk van interne begeleiders (Ib-ers) zodat alle kinderen binnen SOM goed in beeld zijn en blijven. Het is de taak van onze Ib-ers om de impact van onze interventies op onderwijsinhoudelijk vlak te monitoren, te evalueren en bij te stellen op zowel school-, groeps- als individueel niveau. Daarbij nemen de Ib-ers ook de ontwikkelingen in de samenwerkingsverbanden mee.
- het versterken het leiderschap van directeuren. Samenwerkend leiderschap omvat de focus op onderwijs, verdieping, beheersing en het zelflerende aspect, met als doel het optimaliseren van het leerproces. De focus ligt niet op hoe, wie of wat we onderwijzen, maar op de balans. Daarbij zorgen we ervoor dat iedereen zich richt op de optimalisatie van het leerproces.



Onderzoeksmatig werken

Als leerkrachten meer expertise ontwikkelen en beter doordachte en onderbouwde keuzes maken voor onderwijsverbeteringen, dan moet dat leiden tot beter onderwijs en tot betere leerprestaties. Door onderzoeksmatig te werken, kunnen leerkrachten en schoolleiders namelijk verbeterplannen beter voorbereiden en kunnen zij de randvoorwaarden creëren waarin leerkrachten de plannen uitvoeren. Dit wordt in de literatuur *evidence formed* genoemd.

Een andere reden om onderzoeksmatig te werken, is dat het bijdraagt aan draagvlak voor een verbeterplan. Dat komt doordat het verbeterplan dan aansluit bij de huidige werkwijze en rekening houdt met door leerkrachten ervaren knelpunten en kansen.

Binnen SOM worden de onderwijsprofessionals aangemoedigd onderzoeksmatig te werken in zogeheten werkgroepen, stuurteams of professionele leergemeenschap (PLG's), zodat binnen SOM en de SOM-scholen duurzame ontwikkelingen plaatsvinden.

Vanuit de verkenning van het vraagstuk en de vaststelling van prioriteit vindt een verdieping plaats op het vraagstuk. Deze verdieping bestaat uit (literatuur)onderzoek en een analyse van harde en zachte data. Vervolgens wordt het besluit genomen om dit op te nemen in het jaarplan en/of verbeterplan. Ieder jaarplan opnieuw vindt heroverweging plaats, kijkend ook naar de context van het vraagstuk. De volgende stap is de uitvoering, eerst in een 'proeftuin', later op grotere schaal. Ook in deze fase vindt monitoring en bijstelling plaats. In de laatste fase, de borging, volgt de definitieve implementatie in de school.

Hoofdstuk 4 KansKracht, organiseren van leren

In dit hoofdstuk beschrijven we hoe we het leren op de scholen organiseren. Stichting SOM heeft negen verschillende scholen, verschillend in grootte, ontwikkeling, omgeving en context. Wat deze scholen wel gemeen hebben, is dat ze krachtig onderwijs organiseren om de kansengelijkheid van de leerlingen te vergroten. Om dit te realiseren, onderzoeken we in deze planperiode wat de beste manier is om het leren te organiseren. Intern, binnen de school, kijken we of de huidige werkwijze nog steeds het beste is, en extern kijken we waar we met partners kunnen samen werken.

Juf Simone kijkt rond in haar rekengroep; wat zijn de kinderen goed bezig. Tijdens haar instructie heeft ze, vanuit het leerdoel, samen met de groep het probleem verkend en al modelend de stappen laten zien. Nu zijn de meesten aan de slag. In groepjes van twee of drie werken ze aan de rekenopdracht. De kinderen overleggen onderling, de een legt de ander iets uit en zo komen ze samen tot de juiste antwoorden. Een paar kinderen werkt liever alleen. De opdracht van vandaag leent zich daarvoor goed.

Het leerdoel van vandaag heeft juf Simone aangepast. Ze zag namelijk in de formatieve toets dat bijna alle kinderen dit onderdeel al goed beheersen. Een mooie gelegenheid dus om wat extra aandacht te besteden aan het in groepjes samenwerken en tegelijkertijd deze breuken nog eens te oefenen.

Simone gaat naast Peter zitten. Ze weet dat hij liever alleen werkt en heeft hem vandaag de keuze gegeven: samenwerken of alleen. Ze knoopt een praatje met hem aan en vraagt waaraan hij de komende lessen wil werken, want deze breuken gaan al best goed. Peter antwoordt dat hij graag wat meer tijd aan geschiedenis wil besteden, want die Romeinen vindt hij zo interessant! Simone vertelt Peter dat daarvoor deze week zeker nog tijd is en ze vraagt hem om zelf eens na te denken over wat een goed moment zou kunnen zijn. Ze maakt een notitie om vanmiddag te sparren met haar collega en de lb-er over hoe ze de kinderen nog meer kunnen uitdagen. Omdat de groepen 's middags zijn verdeeld en de vakleerkrachten lesgeven, heeft ze daarvoor mooi de tijd.

Intern leren en organiseren

Bewust en beredeneerd handelen van onze onderwijsprofessionals is van belang. Zo kunnen zij voortdurend aansluiten bij wat de leerlingen nodig hebben om een optimaal leerrendement te behalen. We streven ernaar dat alle kinderen optimaal profiteren van het onderwijs dat hen wordt aangeboden. Daarbij vormt het bevorderen van kansengelijkheid de basis. Het uitgangspunt is: kinderen zijn gelijkwaardig maar niet gelijk.

Dit vraagt om het anders organiseren van het leerproces van kinderen. De organisatie van ons onderwijs willen we inrichten naar de leerbehoefte van onze kinderen. Hierbij sluiten we (nog) meer aan bij de belevingswereld van de kinderen, zodat zij intrinsiek gemotiveerd zijn om tot leren te komen en meer leerplezier ervaren. We werken actief aan het versterken van de executieve functies van leerlingen. In de praktijk betekent dit concreet dat leraren bewuste en beredeneerde keuzes maken als het gaat om de wijze waarop leerdoelen worden aangereikt aan kinderen. Het uitgangspunt is dat het aanbod aansluit bij de zone van naaste ontwikkeling en kinderen op formatieve wijze gevolgd kunnen worden door de leraren. Voor zowel leraren als leerlingen is helder aan welke leerdoelen gewerkt wordt en waarom. De leraar bepaalt steeds opnieuw hoe een leerdoel het beste kan worden aangereikt. Zo wordt het onderwijs binnen SOM betekenisvol voor de kinderen.

Dit houdt in dat we een transitie maken van individueel lesgeven naar samen verantwoordelijkheid dragen (team). We gaan werken in verschillende samenstellingen in flexibele groepsomvang (organisatie) en we richten de organisatie in naar de leerbehoefte van het kind/ de groep (onderwijskwaliteit). Tot slot kiezen we voor anders gebruiken en anders inrichten van ruimtes en gebouwen; deze zijn ondersteunend aan het nieuwe leerproces (leeromgeving).

De leerkracht van vandaag is iemand die van vele markten thuis is. Het is een generalist op alle vakgebieden. Vaak heeft hij affiniteit met een of meerdere vakgebieden. Binnen SOM onderzoeken we of we kunnen komen tot meer specialismen, zoals gym, kunst en cultuur, rekenen en taal. Deze specialismen kunnen we stichting breed inzetten. We willen meer focus aanbrengen in de werkzaamheden van leerkrachten en beter gebruikmaken van de expertise van ondersteunende professionals zoals onderwijsassistenten, leraarondersteuners, vakleerkrachten en andere specialisten.

*Ik hoor en vergeet
Ik zie en ik onthoud
Ik doe en ik begrijp.
(Chinees spreekwoord)*

Kansengelijkheid en Inclusiever onderwijs

Alle kinderen zijn welkom op de SOM-scholen. We bieden onderwijs dat zoveel mogelijk is afgestemd op de onderwijsbehoeften van de kinderen. Toch moeten we soms constateren dat het reguliere onderwijs niet altijd toereikend is en dat we hulp nodig hebben om het toereikend te maken. We blijven immers steeds bij ons doel dat we kansengelijkheid willen vergroten. We werken intensief samen met de samenwerkingsverbanden Kind op 1 in Zeeland en de Brabantse Wal. Om de kinderen het onderwijs te geven dat bij ze past, maken we dankbaar gebruik van Trampoline groepen, de Klimtoren en andere vormen van ondersteuning om kinderen (tijdelijk) een extra zetje in de rug te geven, zodat zij daarna goed kunnen meekomen op onze scholen. Mocht dit toch niet lukken, dan begeleiden we deze kinderen zo goed mogelijk naar een beter passende vorm van onderwijs.

Kinderopvang en Groenerwijs

Elke SOM-school werkt samen met een kinderopvangorganisatie. In de meeste gevallen is dit Kibeo. Met deze organisaties werken we aan het verstevigen van de doorgaande lijn in leren en ontwikkelen. De teams werken steeds nauwer samen; ze stemmen de pedagogische en (vak)didactische aanpak en het aanbod op elkaar af. Op een aantal scholen werken we zeer intensief samen met Kibeo volgens het concept van 'Groenerwijs'. Hierbij faciliteren we gezamenlijk een groene, rijke leer- en ontwikkelomgeving, zowel binnen als buiten. Uit onderzoek blijkt dat buitenspelen, bewegen en gezonde voeding heel belangrijk is voor het fysieke en sociale welzijn van kinderen. Het bevordert:

- Gezond gewicht
- Motorische ontwikkeling
- Ontwikkeling van sociale vaardigheden
- Concentratievermogen
- Creatief en probleemoplossend vermogen
- Het zelfvertrouwen van kinderen
- Verhoogt de weerstand

De toekomst van de wereld zit vandaag in mijn groep

Extern organiseren

Het organiseren van het leren, zoals hierboven beschreven, is voornamelijk intern gericht. Kijken we over de schoolmuren heen, dan rijst de vraag: hoe organiseren wij het leren in relatie tot onze partners buiten de school?

Bij de vraag in hoeverre we het basisonderwijs in iedere kern, waar we nu een school hebben, kunnen blijven organiseren, speelt het leerlingaantal een grote rol. Voorop staat het welbevinden en de sociaal-emotionele ontwikkeling van de kinderen. Om een school in stand te houden, is een aantal factoren belangrijk, zoals de financiële component, maar ook de kwaliteit van het onderwijs. Stichting SOM is van mening dat zolang de kwalitatieve ontwikkeling van het onderwijs niet in het geding is, we de discussie over (vergaande) samenwerking niet moeten aangaan.

We onderhouden constructieve contacten met de vier gemeenten waar onze scholen staan en met de collega-besturen en kinderopvangorganisaties. In de toekomst maken we graag deel uit van educatieve centra, waarbinnen één of meerdere scholen, samen met kinderopvang en jeugdzorg, onderwijs en ondersteuning bieden, zodat de hele keten van 0 tot 13 jaar vertegenwoordigd is.

Duurzame Huisvesting

Het streven van SOM is dat de scholen van SOM gevestigd zijn in duurzame, goed onderhouden gebouwen. Gebouw en omgeving vormen een stimulans om te komen tot spelen en leren. Dagelijks verblijven medewerkers en kinderen vele uren in en om het schoolgebouw. Het is daarom van groot belang deze gebouwen zodanig in te richten en te onderhouden dat sprake is van een veilige en uitdagende werk- en leeromgeving. De scholen van SOM streven ernaar om de omgeving van het schoolgebouw te betrekken bij het onderwijs, door middel van een uitdagende speelomgeving en het verbinden van binnen met buiten.

Het gebouw zal zodanig worden ingericht en gebruikt dat het een fijne werkomgeving is voor de medewerkers en een veilige, gezonde en uitdagende leeromgeving voor de kinderen, passend bij het onderwijsconcept van de school. In verband met veranderende inzichten in onderwijs en de organisatie daarvan zal flexibiliteit in het huisvestingsbeleid een sleutelwoord zijn, zodat sprake kan zijn van duurzaam gebruik van een onderwijslocatie. In overleg met de medewerkers van de school wordt de inrichting van de school en de schoolomgeving zodanig vormgegeven dat dit ondersteunend is aan het onderwijskundig concept van de school. Het totale pakket van exploitatie en beheer wordt zo duurzaam mogelijk vormgegeven.

Hoofdstuk 5 KansKracht in de praktijk, de doelen en ambities

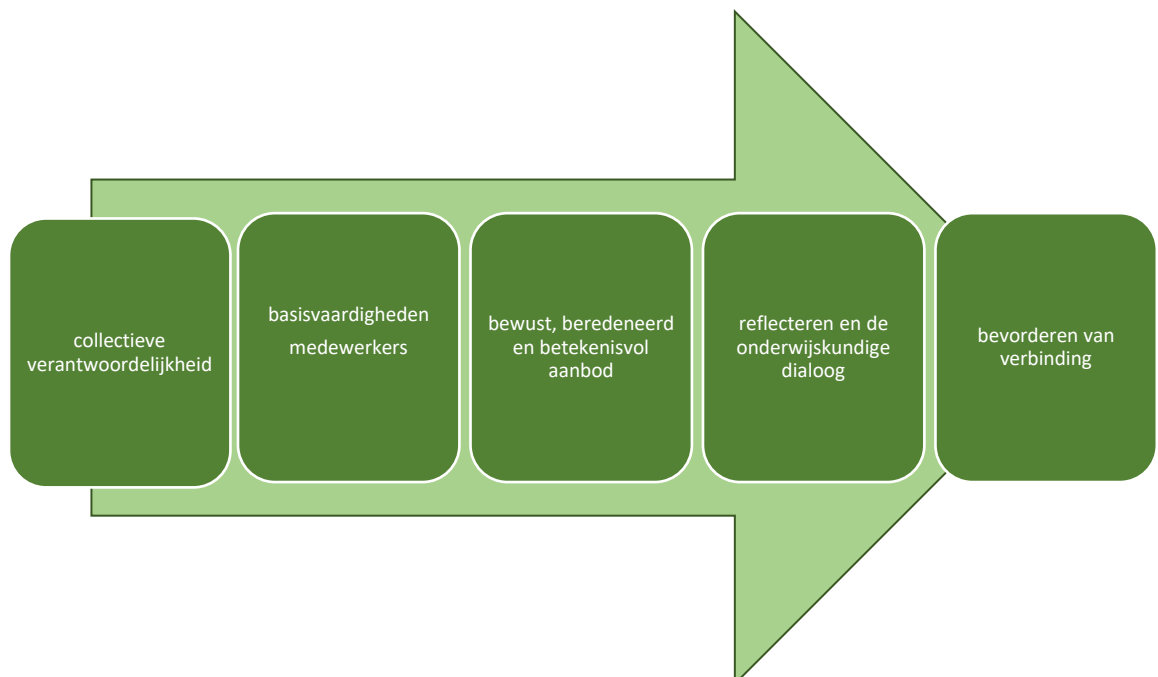
Doel

Alle scholen halen voldoende resultaten op de basisvaardigheden en alle leerlingen verlaten een SOM-school op een niveau dat past bij het kind, op de domeinen kwalificatie, socialisatie en allocatie. Alle kinderen ontwikkelen hun talenten optimaal op cognitief, creatief, sociaal en sportief vlak. Het doel van KansKracht - door krachtig onderwijs samen meer kansen voor kinderen realiseren- is voor ons als stichting SOM bereikt als:

- de basisvaardigheden in orde zijn op zowel leerling- als op leerkrachtniveau;
- er een doorgaande lijn is in aanbod en ontwikkeling in de school, met de voorschool en het voortgezet onderwijs;
- het aanbod verschuift van leerstofgericht naar kindgericht;
- het organiseren van het leren bewust, beredeneerd en betekenisvol is en past bij de visie van de school.
- het stelsel van kwaliteitszorg het primaire proces op de scholen ondersteunt en inzicht geeft in de ontwikkeling op bestuurs- en schoolniveau;
- het stelsel van kwaliteitszorg uniform is in structuur en passend bij de scholen en de belasting van de onderwijsprofessionals, en tevens de basis vormt voor de onderwijskundige dialoog tussen de professionals en de stakeholders;
- vanuit de visie en het gedachtegoed van duurzame inzetbaarheid het personeelsbeleid gericht is op de gezamenlijke verantwoordelijkheid van werkgever en werknemer;
- het strategisch financieel beleid en het huisvestingsbeleid beleidsrijk en faciliterend zijn ingericht, zodat de focus zich op het onderwijs richt.

Om onze doelen en ambities te bereiken, werken we vanuit de al eerder beschreven uitgangspunten:

- Collectieve verantwoordelijkheid voor alle kinderen;
- Onderhouden en versterken van de basisvaardigheden door de vakbekwaamheid (kennis en kunde) van medewerkers te versterken;
- Betekenisvol en beredeneerd aanbod op alle scholen;
- Reflecteren op eigen denken en handelen, de onderwijsinhoudelijke dialoog en afstemming;
- Het bevorderen van de verbinding tussen de SOM-scholen onderling en de externe stakeholders.



De voortgang van KansKracht evalueren en monitoren we regelmatig. Daar waar nodig stellen we onze plannen bij. De vragen die daarbij voorop staan zijn:

- Krijgen onze kinderen voldoende kansen in hun ontwikkeling?
- Geven onze leerkrachten krachtig onderwijs?
- Realiseren we een ononderbroken ontwikkeling voor ieder kind?

Onze doelen en ontwikkelpunten zijn onderverdeeld in vijf beleidsterreinen

1. Basisvaardigheden kind en medewerker
2. Aanbod en doorgaande lijn
3. Organiseren van leren
4. Kwaliteitszorg en onderwijskundige dialoog
5. Facilitering: financieel, personeel en huisvesting



1. Basisvaardigheden kinderen en medewerkers

Basisvaardigheden op orde - kinderen		
<p>KansKracht: Onderwijs is pas betekenisvol als het kinderen voldoende basisvaardigheden leert, die ze kunnen inzetten in de wereld buiten de school. Met deze basisvaardigheden heeft ieder kind gelijke kansen op een succesvol vervolg van zijn schoolloopbaan en in de maatschappij. Dit vereist van onze medewerkers dat zij beschikken over voldoende pedagogische en didactische basisvaardigheden. Stichting SOM verstaat onder basisvaardigheden: de executieve functies, burgerschap en sociaal emotionele ontwikkeling, rekenen, taal waaronder begrijpend lezen en digitale geletterdheid om daarmee te voldoen aan de kernfunctie van het onderwijs; kwalificatie, socialisatie en allocatie.</p>		
<p>Doelen: aan het eind van het schooljaar 2023-2024 zijn alle basisvaardigheden van alle kinderen van een voldoende niveau, passend bij de schoolweging (85% 1F).</p> <p>Ambitie: aan het eind van het schooljaar 2025-2026 zijn alle basisvaardigheden van alle kinderen van een ruim voldoende niveau, passend bij de schoolweging (95% 1F).</p>		
<p>Succescriteria:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ten aanzien van de basisvaardigheden voor kinderen halen alle SOM-scholen minimaal het landelijk gemiddeld referentieniveau 1F en 2F/1S, dat passend is bij de schoolweging. • Burgerschap en sociaal emotionele ontwikkeling beschikt over een samenhangend en herkenbaar aanbod in alle groepen. Het is duidelijk over welke kennis, kunde en vaardigheden de kinderen beschikken als zij de school verlaten. • Ten minste 5 scholen 'scoren' boven het landelijk gemiddelde. 		
<p>Faciliteiten:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Alle scholen beschikken over voldoende aanbod en gekwalificeerd personeel. 		
<p>Betrokkenen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ PLG-IB ○ DO ○ Teams ○ CvB ○ Kwaliteitsmedewerker 	<p>Evaluatie en monitoring: Na iedere toetsperiode door IB en DO met de teams, DO met CvB en kwaliteitsmedewerker.</p>	<p>Reflectie en dialoog: Gesprekscyclus CvB- DO Opbrengstdocument DO-IB-CvB</p>

Basisvaardigheden op orde - medewerkers		
<p>KansKracht: de basisvaardigheden van onze medewerkers bestaan uit een gedeelde basis van pedagogisch-didactisch handelen en uit de diversiteit die binnen mensen zichtbaar is qua specialisatie en excellentie op deelgebieden. We spreken van erkende ongelijkheid en vanuit de voortdurende behoefte te ontwikkelen. Door professionalisering en samenwerking tussen scholen, medewerkers, specialisten enzovoorts te faciliteren, ontstaat een bredere basis van kennis en vaardigheid binnen alle scholen. Daarnaast ontstaat bovenal een sterkere verbinding, die bijdraagt aan het samen mogelijk maken van kwaliteit, kwaliteitsdenken en daarmee een kwaliteitscultuur binnen SOM.</p>		
<p>Doelen: aan het eind van het schooljaar 2024-2025 zijn alle medewerkers vakbekwaam.</p> <p>Ambitie: aan het eind van het schooljaar 2025-2026 is een aantal medewerkers specialist (drie per vakgebied; rekenen, taal, burgerschap en sociaal emotionele ontwikkeling, gym, cultuur)</p>		

<p>Succescriteria: Ten aanzien van de zichtbaarheid van de basisvaardigheden op zowel pedagogisch-didactische basis als in het handelen van leerkrachten in relatie tot kwalificatie, socialisatie en allocatie zijn we tevreden als in 2024:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deze kennis in ten minste 6 scholen is uitgewerkt, vastgelegd en in het handelen is opgenomen; • In ten minste 6 van de scholen een groei zichtbaar is t.o.v. het zichtbare beeld van 2021-2022; • In het zichtbare handelen zijn de (algemene e/o schoolspecifieke) basisvaardigheden in ten minste 80% van de uitgevoerde observaties op alle scholen in voldoende mate zichtbaar. • We beschikken over een mix van generalistische leerkrachten en gespecialiseerde leerkrachten 		
<p>Faciliteiten:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Ontwikkeling van een breed beeld en werkwijze voor het volgen van de pedagogisch-didactische ontwikkeling van alle medewerkers. ○ Investing in de professionalisering van de medewerkers op het gebied van de pedagogisch-didactische basisvaardigheden. ○ Investing in de ontwikkeling van een gezamenlijke structuur en werkwijze en het in kaart brengen van de pedagogisch-didactische kennis. 		
<p>Betrokkenen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Teams ○ CvB ○ DO ○ HRM ○ Fin 	<p>Evaluatie en monitoring</p> <p>Door observatie en professionaliseringstrajecten</p>	<p>Reflectie en dialoog: Gesprekscyclus CvB- DO Opbrengstdocument DO-IB-CvB</p>

Samenwerkend leiderschap	
<p>KansKracht: Samenwerkend leiderschap omvat de focus op onderwijs, verdieping, beheersing en het zelflerende aspect. Het doel is het optimaliseren van het leerproces. De focus ligt niet op hoe, wie of wat we onderwijzen, maar op de balans. Daarbij zorgen we ervoor dat iedereen zich richt op het optimaliseren van het leerproces.</p>	
<p>Doelen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • In juni 2024 weten de directeuren hoe zij vanuit welke focus leiding kunnen geven aan hun team met als doel om het leer- en ontwikkelproces van leerlingen te optimaliseren. Hun leiderschap is meer gericht op samenwerken, samen onderzoeken en samen vorm geven dan op het optimaliseren van het leer- en ontwikkelproces van leerlingen. Hierbij wendten directeuren hun invloed aan om teamleden te inspireren, te motiveren, te verbinden en uit te dagen om hun eigen mentale modellen te onderzoeken. Alle betrokkenen (leerlingen, gezinnen, onderwijsprofessionals) voelen zich gezien, gehoord en erkend en trekken samen op. De betrokkenheid bij de school, de leerlingen is bij iedereen groot te noemen. • Samenwerkend leiderschap binnen SOM wordt gerealiseerd en ontwikkeld vanuit een SOM-leiderschapsprofiel dat in samenspraak opgesteld wordt. • Binnen 2 jaar is er binnen SOM en al haar scholen sprake van herkenbaar samenwerkend leiderschap. Onderwijskundig en transformatieel leiderschap maken hier onderdeel van uit. 	
<p>Ambitie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Binnen 2 jaar is samenwerkend leiderschap ingebed in de schoolcultuur op alle SOM-scholen gericht op het erkend en gekend zijn van medewerkers. Het doel is dat eigen regie op werkvermogen, ontwikkeling, reflectie en duurzame inzetbaarheid voor alle medewerkers realiteit is. 	
<p>Succescriteria:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De directeuren weten de krachten binnen hun teams aan te spreken. • Het team is in staat collectief te leren, gaat als een (h)echt team fungeren en wordt effectiever. Planmatig en onderzoekmatig werken is onderdeel van de teamcultuur. 	

<ul style="list-style-type: none"> • De impact van denken en handelen van het team wordt voortdurend onderzocht. Er wordt op interventies gereflecteerd door alle betrokkenen en op basis daarvan vindt bijstelling plaats. • De krachten van het team is gericht op het voortdurend versterken van het leer- en ontwikkelproces van leerlingen. • Het teamleren heeft onder andere als doel om onderwijsinhoudelijke dialogen plaats te laten vinden zodat teamleden informeel van elkaar kunnen leren. Tevens worden eigen kennis en vaardigheden (toerusten van onderwijsprofessionals) geoptimaliseerd ten behoeve van het leer- en ontwikkelproces van leerlingen. • De school functioneert als een samenhangend lerend systeem waarbij aandacht is voor de volgende invloeden van betekenis: onderwijskundig leiderschap, collectief vertrouwen en kunnen van het team, het beoordelingsbekwaam leren van leerlingen, professionele ontwikkeling, feedback en gezinnen betrekken. • De betrokkenheid van de gezinnen wordt groter. Dat is merkbaar in de tevredenheidsmetingen en de wijze waarop gezinnen betrokken zijn bij het leren- en ontwikkelen van hun kind (eren). Gezinnen zijn betrokken om het leren van hun kind (eren) te verbeteren. • Het schoolklimaat (de kwaliteit en het karakter van het leven op school) is inclusief en ondersteunend. Iedereen mag er zijn en samen wordt ook buiten de bekende paden naar mogelijkheden gekeken om kinderen te bieden wat zij nodig hebben om tot optimale ontwikkeling te komen. Er wordt gedacht vanuit kansen en mogelijkheden en niet in beperkingen. 		
<p>Faciliteiten:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Het ontwikkelen van een SOM-leiderschapsprofiel: facilitering van de ontwikkeling van meer gedeeld leiderschap en een grotere focus op samenwerkend leiderschap binnen de scholen door het beschikbaar stellen van middelen voor de professionalisering en ondersteuning van de schoolplanontwikkeling. 		
<p>Betrokkenen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ DO ○ HRM ○ Fin ○ CvB 	<p>Evaluatie en monitoring</p> <p>Observeren en gesprekken DO-CvB</p> <p>schoolbezoek</p>	<p>Reflectie en dialoog:</p> <p>Gesprekscyclus CvB- DO</p>

2. Aanbod en doorgaande lijn

Doorgaande lijn voorschool – basisschool - voortgezet onderwijs
<p>KansKracht: Er is een doorgaande lijn in aanbod en ontwikkeling in de school, met de voorschool en het voortgezet onderwijs. Het aanbod verschuift van leerstofgericht naar kindgericht.</p>
<p>Doelen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Binnen 4 jaar hebben alle scholen een ononderbroken aanbod voor kinderen van 2-12 jaar in samenwerking met ketenpartners en op basis van het gedeelde belang in de ontwikkelwijze van jonge kinderen. • 5 scholen werken volgens het concept van 'Groenerwijs' samen met de kinderopvangorganisatie Kibeo, waarbij sprake is van een professionele en gelijkwaardige samenwerking. <p>Ambitie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Binnen 2 jaar is het concept Groenerwijs gerealiseerd op 3 SOM-scholen.
<p>Succescriteria:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ten aanzien van het aanbod voor kinderen van 2-12 jaar zijn we tevreden als in 2024: 3 scholen (in samenwerking met een ketenpartner) een aanbod voor 2-12 jaar hebben; • 3x per jaar gezamenlijke bijeenkomsten zijn voor alle medewerkers binnen een IKC • Er vindt gezamenlijke professionalisering plaats.

<ul style="list-style-type: none"> • In 2025 is bij ten minste 4 scholen sprake van een samenwerking, waarbij medewerkers onderdeel zijn van het schoolteam en de aansturing gebeurt door de schooldirectie; • In 2026 is bij alle scholen (ook) sprake van een ononderbroken inhoudelijke lijn en een aanbod op basis van de ontwikkeling van het jonge kind, zoals deze bekend is uit de neurowetenschap (executieve functies). 		
<p>Faciliteiten:</p> <p>SOM faciliteert de ontwikkeling naar de ononderbroken ontwikkeling voor 2-12-jarigen op alle SOM-scholen door stichting breed onderzoek te doen naar de actuele situatie en de verkenning van mogelijkheden van samenwerking met ketenpartners, zowel organisatorisch als inhoudelijk.</p>		
<p>Betrokkenen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Directeur en team ○ Kinderopvang ○ HRM ○ Fin ○ CvB 	<p>Evaluatie:</p> <p>Ieder half jaar D -CvB- KO</p>	<p>Reflectie en dialoog:</p> <p>Gesprekscyclus CvB- DO</p>

3. Het organiseren van leren

Leren Anders Organiseren Van leerstofgericht onderwijs naar kindgericht onderwijs	
<p>KansKracht: Alle scholen van Stichting SOM beschikken over een bewust, beredeneerd aanbod dat afgestemd is op de eigen leerling populatie. Om de ontwikkeling van de leerlingen te stimuleren heeft iedere groep een aanbod dat betekenisvol is. Iedere leerkracht maakt bewuste en beredeneerde keuzes als het gaat om pedagogisch en didactisch handelen en het aanbod. We bevorderen kansengelijkheid door bewust hoge verwachtingen aan leerlingen te formuleren. Hierbij wordt het instrument formatief handelen veelvuldig ingezet. We maken de transitie van leerstofgericht onderwijs naar kindgericht/doelgericht onderwijs waarbij ook het formatief handelen de betrokkenheid en intrinsieke motivatie van de leerlingen bij hun ontwikkeling vergroot. Dit komt omdat verwachtingen over het gewenste resultaat helder zijn en zij hierdoor meer zicht hebben op hun eigen leer- en ontwikkelproces.</p>	
<p>Doelen:</p> <p>Aan het eind van het schooljaar 2024-2025 hebben 5 scholen de transitie gemaakt van leerstofgericht onderwijs naar kindgericht/leerdoelgericht onderwijs.</p> <p>Ambitie:</p> <p>Aan het eind van het schooljaar 2025-2026 hebben 7 scholen deze transitie gemaakt.</p>	
<p>Succescriteria:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De teams hebben kennis en kunde opgedaan m.b.t. het formatief handelen en executieve functies; • De teams zijn vaardig genoeg om verschillende didactische structuren in te zetten (passend bij leerdoel, de afgestemde succescriteria en populatie); • De teams hebben afspraken gemaakt over de wijze waarop het formatief handelen wordt geborgd en wordt gecommuniceerd met ouders/verzorgers; • De teams beschikken over een beleid gericht op toetsen (formatief en summatief) en ontwikkeling. • Iedere school heeft een visie en beleid geformuleerd gericht op de ontwikkeling van op het jonge kind. Hierdoor staat een sterk fundament; • Ieder team heeft grote aandacht voor het doelbewust en betekenisvol inrichten van de leeromgeving. De leeromgeving draagt bij aan het leer- en ontwikkelproces van leerlingen; • Ieder team draagt een collectieve verantwoordelijkheid voor alle leerlingen in de school. Teamleden zijn betrokken en nemen actief deel aan het versterken van de schoolorganisatieontwikkeling school breed; • We zijn tevreden als er SOM- breed een toename van de tevredenheid met ten minste 0,5 is gerealiseerd op de gerelateerde indicatoren van de LeerlingTevredenheidPeiling, OuderTevredenheidPeiling en PersoneelTevredenheidPeiling ten aanzien van dit doel en 	

<p>daarbij als er bij de deelnemende scholen een toename van de tevredenheid met ten minste 0,3 is gerealiseerd op de gerelateerde indicatoren van de LTP, OTP en PTP ten aanzien van dit doel.</p>		
<p>Faciliteiten:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ SOM investeert in de professionalisering van de medewerkers en ondersteunt in de uitvoering. ○ SOM past de interne huisvesting, de inrichting aan, op basis van de visie van de school op kindgericht onderwijs en rijke leeromgeving. 		
<p>Betrokkenen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ PLG-IB ○ teams ○ DO ○ HRM ○ Fin ○ CvB 	<p>Evaluatie en monitoring</p> <p>Observatie</p> <p>Tevredenheidsmetingen</p> <p>1x 2jaar</p>	<p>Reflectie en dialoog:</p> <p>Gesprekscyclus CvB- DO</p> <p>Gesprekscyclus medewerker - DO</p> <p>Opbrengstdocument DO-IB-CvB</p>

<p align="center">Inclusiever en passend onderwijs en kansengelijkheid</p>		
<p>KansKracht: We werken intensief samen met de samenwerkingsverbanden Kind op 1 in Zeeland en de Brabantse Wal. Om de kinderen het onderwijs te geven dat bij ze past, maken we dankbaar gebruik van Trampoline groepen, de Klimtoren en andere vormen van ondersteuning om kinderen (tijdelijk) een extra zetje in de rug te geven, zodat zij daarna goed kunnen meekomen op onze scholen. Mocht dit toch niet lukken, dan begeleiden we deze kinderen zo goed mogelijk naar een beter passende vorm van onderwijs.</p>		
<p>Doelen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • We versterken en duiden onze eigen kwaliteit en capaciteit ten aanzien van inclusiever en Passend Onderwijs in onze zorgstructuur op de scholen en op stichtingsniveau. • Ieder team heeft een visie geformuleerd ten aanzien van inclusiever onderwijs waarbij de kracht van het geheel van SOM en de capaciteit en kwaliteit van onze mensen leidend is bij het vormgeven en realiseren van zo passend mogelijk onderwijs voor alle kinderen, ook die met specifieke onderwijsbehoeften. • We verbeteren de snelle en passende ondersteuning op scholen met de inzet van de PLG IB. • Binnen 2 jaar kunnen ten minste 4 van de SOM-scholen meer inclusiever, passend onderwijs verzorgen. <p>Ambitie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Binnen 3 jaar kunnen alle SOM-scholen meer inclusiever en passend onderwijs verzorgen. • SOM voldoet op stichtingsniveau binnen 2 jaar aan de door de SWV geformuleerde doelstellingen van verwijzingspercentages SBO en SO. 		
<p>Succescriteria:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Er vinden minder verwijzingen naar SBO en SO plaats. • Er zijn succesvolle terugplaatsingen vanuit SBO en SO. • De voorzieningen zoals Kangoeroe, Klimtoren en Trampolinegroepen zijn bekend en worden ingezet. 		
<p>Faciliteiten:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ SOM faciliteert de ontwikkeling van eigentijds, gepersonaliseerd, passend onderwijs met de inrichting van een professionele leergemeenschap voor de Intern Begeleiders. ○ Iedere school beschikt over minimaal één dagdeel Ib-er, ongeacht de grootte van de school. 		
<p>Betrokkenen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ PLG-IB ○ DO ○ SWV Brabantse Wal ○ SWV Kind op 1 ○ Kwaliteitsmedewerker ○ HRM ○ Fin 	<p>Evaluatie en monitoring</p> <p>Twee keer per jaar</p> <p>CvB- kwaliteitsmedewerker-voorzitter PLG-IB</p>	<p>Reflectie en dialoog:</p> <p>Gesprekscyclus CvB- DO</p> <p>Opbrengstdocument DO-IB-CvB</p>

4. Onderwijskundige dialoog, kwaliteitszorg en stakeholders

Stelsel van kwaliteitszorg		
<p>KansKracht: Stichting SOM en de scholen beschikken over een stelsel van kwaliteitszorg dat faciliterend en ondersteunend is om de kwaliteit van het onderwijsleerproces in al zijn facetten te bewaken en te bevorderen. Het stelsel van kwaliteitszorg vormt de basis voor de onderwijskundige dialoog tussen de professionals en de stakeholders.</p>		
<p>Doelen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aan het eind van het schooljaar 2022-2023 is het stelsel van kwaliteitszorg ingericht. Het stelsel is gericht op het verbeteren van het schoolklimaat/cultuur. • Het stelsel omvat een structuur waarin de SOM scholen planmatig en onderzoekmatig werken. De impact van het pedagogisch en didactisch handelen van onderwijsprofessionals op het leer- en ontwikkelproces van leerlingen wordt voortdurend gemonitord en op basis van reflectie bijgesteld. • Intern begeleiders en directeuren zijn gericht op het sturen, het ondersteunen en bevragen van het team om scherper zicht te krijgen op de impact van het denken en handelen van het team met als doel om samen met het team een bewust, beredeneerd en betekenisvol aanbod voor leerlingen te realiseren. • De intern begeleiders en directeuren zijn actief aanwezig in de klassen om impact van interventies te monitoren. Dit is een vanzelfsprekendheid. • Teamleden worden in de gelegenheid gesteld om met elkaar in gesprek te gaan over het onderwijsaanbod, bij elkaar te kijken en elkaar van feedback te voorzien. • De administratieve last voor het team wordt teruggedrongen doordat leerlingen vooral zelf hun ontwikkeling vastleggen in een portfolio. De leerlijnen zijn hierbij het uitgangspunt. • Er is een duidelijk kader afgestemd waarin is vastgelegd welke summatieve en formatieve interventies worden ingezet om de ontwikkelingen van leerlingen goed in beeld te brengen en te houden. 		
<p>Succescriteria:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alle directeuren en Ib-ers maken gebruik van het kwaliteitszorgstelsel. • Het stelsel is gebruiksvriendelijk; medewerkers zijn hierover tevreden. • In het schooljaar 2023-2024 is het stelsel volledig geïmplementeerd op alle scholen. En verweven in het denken en handelen van ieder team. 		
<p>Faciliteiten:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ SharePoint is zodanig ingericht dat het voor alle betrokken makkelijk toegankelijk is. 		
<p>Betrokkenen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ PLG-IB ○ DO ○ HRM ○ Fin ○ CvB ○ kwaliteitsmedewerker 	<p>Evaluatie en monitoring</p>	<p>Reflectie en dialoog: Gesprekscyclus CvB- DO Opbrengstdocument DO-IB-CvB</p>

Professioneel Kapitaal en Professionele leergemeenschappen
<p>KansKracht: Binnen SOM werken we vanuit professioneel kapitaal aan de verdere ontwikkeling van een professionele cultuur. We zijn gericht op samenwerking vanuit het kennen en erkennen van elkaars kwaliteiten en het vertrouwen daarin. Deze continue ontwikkeling krijgt vorm vanuit gezamenlijke opdrachten, die binnen teams geformuleerd worden, vorm krijgen en gerealiseerd worden. Deze opdrachten zijn ambitieus, sluiten aan bij en bouwen voort op de context van de eigen school, de wettelijke- en de SOM-kaders. Reflectievermogen en samenwerking zijn belangrijke vaardigheden voor iedere leerkracht. Samenwerking met collega's binnen professionele leergemeenschappen en (collectieve) reflectie op het eigen denken en handelen is belangrijk om de eigen en collectieve kennis en kunde scherp en passend te houden en</p>

<p>duurzaam bij te dragen aan de doelen van KansKracht. Medewerkers bij SOM zijn daarom vanuit eigen regie, actief op zoek naar samenwerking en ontwikkeling van de eigen en de gezamenlijke kennis. Binnen SOM gebeurt dit in de teams en tussen de scholen vanuit de principes van de professionele leergemeenschap (PLG).</p>		
<p>Doelen: Ten aanzien van professioneel kapitaal en professionele leergemeenschap zijn we tevreden als in 2027: in alle teams en tussen de teams de werkwijze van de PLG-gemeengoed is in denken en handelen.</p> <ul style="list-style-type: none"> leerkrachten werken vanuit de overtuiging dat je als team het verschil kunt maken, door samen consequent de juiste dingen te doen en interventies in te zetten waarvan bekend is dat ze werken. <p>Ambitie: aan het eind van het schooljaar 2025-2026 is dit zichtbaar tussen de scholen op het gebied van de basisvaardigheden en zorg en begeleiding.</p>		
<p>Succescriteria:</p> <ul style="list-style-type: none"> Binnen 4 jaar hebben alle SOM-scholen zich in samenwerking en samenhang ontwikkeld tot professionele leergemeenschappen (PLG). 		
<p>Faciliteiten: Ondersteuning in de ontwikkeling van ambitieuze schoolspecifieke scholingsplannen die bijdragen aan de ontwikkeling van professionele leergemeenschappen en/of een 'goede', zichtbare, meetbare en merkbare pedagogisch-didactische kennisbasis.</p>		
<p>Betrokkenen:</p> <ul style="list-style-type: none"> Teams Voorzitters PLG DO Kwaliteitsmedewerker CvB 	<p>Evaluatie en monitoring: DO PLG</p>	<p>Reflectie en dialoog: Gesprekscyclus CvB- DO Opbrengstdocument DO-IB-CvB Schoolplan jaarplan</p>

Gezinsbetrokkenheid		
<p>KansKracht: Dat de betrokkenheid van ouders bij de ontwikkeling van hun kinderen noodzakelijk is, is een gegeven dat niemand ter discussie zal stellen. De mate waarop en de intensiteit waarin varieert echter. SOM gelooft dat iedere ouder in de kern betrokken is bij zijn/haar kinderen en hun ontwikkeling. Vanuit de overtuiging van die betrokkenheid is onze opdracht dan ook om vanuit verbinding en gesprek samen te werken en afspraken te maken. Naast de wettelijke en maatschappelijke basis van contact tussen ouders, school en leerlingen is het de schoolspecifieke context en ambitie die hierin de vorm en inhoud bepaalt. Uitgangspunt is dat de ononderbroken ontwikkeling de basis is voor het contact met ouders en dat deze vormgegeven wordt op een manier die past bij de schoolambitie en in antwoord op de context van de school.</p>		
<p>Doelen:</p> <ul style="list-style-type: none"> In 2023 hebben de SOM-scholen hun visie en beleid ten aanzien van ouderbetrokkenheid helder beschreven in hun schoolplannen en maken ze actief werk van de realisatie van die visie in de praktijk. <p>Ambitie:</p> <ul style="list-style-type: none"> in het schooljaar 2024-2025 zijn de ouders op alle scholen actief betrokken. 		
<p>Succescriteria:</p> <ul style="list-style-type: none"> We zijn tevreden als er SOM-breed een toename van de tevredenheid met ten minste 0,3 is op de gerelateerde indicatoren van de oudertevredenheidsmeting in 2023 en met 0,4 in 2025. 		
<p>Faciliteiten:</p> <ul style="list-style-type: none"> SOM faciliteert deze ontwikkeling door het gezinsbetrokkenheidsbeleid jaarlijks ten minste een keer te agenderen in het directieoverleg en in de GMR. 		
<p>Betrokkenen:</p> <ul style="list-style-type: none"> GMR DO CvB 	<p>Evaluatie en monitoring tevredenheidsmeting</p>	<p>Reflectie en dialoog: Gesprekscyclus CvB- DO Opbrengstdocument DO-IB-CvB DO overleg</p>

(G)MR		
<p>KansKracht: Op abstracter niveau kent gezinsbetrokkenheid een belangrijke verschijningsvorm in de aanwezigheid van een medezeggenschapsraad (MR) op iedere school en een gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR) op bestuursniveau. Deze formele, wettelijk verankerde vormen van personele- en gezinsbetrokkenheid zijn voor SOM essentieel voor de kwaliteit van beleid en daarmee het onderwijs. De inrichting, werking en inhoudelijke kracht van de GMR en elk van de MR is zodoende een blijvend onderwerp van aandacht voor SOM. Ook hierin geldt dat vanuit samenwerking, langs de kaders van de wet (WMS), gericht op heldere rolname en inhoudelijke en kwalitatieve bespreking, advisering en instemming op beleid, het uitgangspunt is.</p>		
<p>Doelen: Binnen 4 jaar is/blijft de vormgeving en bezetting van de GMR en elke MR binnen SOM en haar scholen kwantitatief en kwalitatief vormgegeven binnen de kaders van de WMS.</p>		
<p>Succescriteria: Ten aanzien (G)MR zijn we tevreden als vanaf 2023:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alle SOM-scholen een MR hebben met een actueel reglement, transparante en heldere overleggen en verslaglegging; • Alle SOM-scholen in de MR een actueel rooster van aan- en aftreden hebben; • Alle SOM-scholen vanaf 2023 een waardering voor de medezeggenschap krijgen van tenminste de landelijke benchmark in de oudertevredenheidsmeting; • De GMR bestaat uit een evenredige vertegenwoordiging van ouders en personeel van de scholen. 		
<p>Faciliteiten:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ SOM faciliteert activiteiten ten aanzien van de doelstellingen rondom de (G)MR met de wettelijke middelen zoals genoemd in de WMS, aanbod voor scholing en professionalisering van de (G)MR voor (door)ontwikkeling op de deskundigheid en kwaliteit van de medezeggenschap. 		
<p>Betrokkenen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ GMR ○ DO ○ HRM ○ Fin 	<p>Evaluatie en monitoring</p>	<p>Reflectie en dialoog: Meerjarenbegroting Meerjarenbestuursformatieplan Jaarverslag</p>

5. Facilitering: financiën, personeel en huisvesting

Strategisch financieel beleid
<p>KansKracht: Het strategisch personeelsbeleid, net als strategisch financieel beleid en het huisvestingsbeleid, is faciliterend ingericht, zodat de focus zich op het onderwijs richt. SOM voert een verantwoord en solide financieel beleid, waarbij middelen optimaal worden ingezet ten behoeve van de onderwijsorganisatie en de onderwijskwaliteit. We schatten risico's periodiek en systematisch in, waarna we passende maatregelen nemen. We zorgen ervoor dat we 'in control' zijn middels goed werkende plannings- en control-instrumenten. Onze financiële kengetallen en buffers zijn conform de richtlijnen van het ministerie. Hiermee waarborgen we de financiële continuïteit en doelmatigheid ten behoeve van ons onderwijs.</p>
<p>Doel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De meerjarenbegroting in 2023 is beleidsrijk beschreven. Er wordt rekening gehouden met de kengetallen en met de context van de Stichting. • In het voorjaar van 2023 wordt een multidisciplinair risicoanalyse gemaakt. O.b.v. de uitkomsten van deze risicoanalyse zal SOM, naast de signaleringswaarde van de onderwijsinspectie, haar eigen streefwaarden van de kengetallen vaststellen.

Ambitie: <ul style="list-style-type: none"> De meerjarenbegroting in 2024 is beleidsrijk beschreven. Er wordt rekening gehouden met de kengetallen en met de context van de Stichting in relatie tot KansKracht. 		
Succesindicatoren: <ul style="list-style-type: none"> De GMR en RvT geven aan dat de Meerjarenbegroting beleidsrijk is. 		
Faciliteiten: <ul style="list-style-type: none"> Financieel 		
Betrokkenen: <ul style="list-style-type: none"> GMR RvT Fin CvB 	Evaluatie en monitoring	Reflectie en dialoog: Meerjarenbegroting Jaarverslag

Strategisch personeelsbeleid		
<p>KansKracht: Vanuit de visie en het gedachtegoed van Werkvermogen is het personeelsbeleid (HR) gericht op het faciliteren van de medewerkers, zodat zij optimaal kunnen functioneren. Hierdoor zijn onze medewerkers in staat bij te dragen aan het behalen van de doelstellingen van de organisatie, waarbij zij op plezierige en vitale wijze van betekenis zijn. De directe aansturing, ontwikkeling van en zorg voor medewerkers is een verantwoordelijkheid van de directeuren. De veranderende omgeving en lerende organisatie vraagt erom dat de afdeling HR, als deskundige gesprekspartner van het bestuur en de directeuren, weet wat er speelt binnen de organisatie, welke doelen gesteld zijn en hoe de interne organisatie deze doelen kan behalen. Met deze kennis draagt de afdeling HR proactief bij aan de ontwikkeling van de organisatie en haar medewerkers om de doelstellingen van de organisatie te realiseren</p>		
Doelen: <ul style="list-style-type: none"> Ontwikkeling van een strategisch HR-beleid en bijbehorende uitvoeringsagenda in 2023. 		
Ambitie: <ul style="list-style-type: none"> Eind 2023 is de Waarderende gesprekscyclus op alle scholen geïmplementeerd Het verzuimpercentage is eind 2023 gedaald onder de 5,00% (t.o.v. 7,15% op peildatum 1 november 2022) 		
Succescriteria: We zijn tevreden als in 2024 ten minste 80% van de medewerkers het personeelsbeleid ten minste 0,1 hoger beoordeelt dan in 2021. In 2024 is er een strategisch HR-beleid voor SOM, die gebaseerd is op KansKracht. Met daarin beschreven/ geactualiseerd: <ul style="list-style-type: none"> Onderwijsondersteunend personeel Combifunctie met kinderopvang Gesprekscyclus met ontwikkel en waarderende gesprekken Duurzame inzetbaarheid en verzuimaanpak Werving en selectie Professioneel statuut 		
Faciliteiten: <ul style="list-style-type: none"> Onderzoek doen naar de samenstelling van het personeelsbestand, de kwaliteiten, ontwikkelmogelijkheden en -behoeften van de medewerkers in relatie tot KansKracht. 		
Betrokkenen: <ul style="list-style-type: none"> Medewerkers GMR DO HRM Fin CvB 	Evaluatie en monitoring	Reflectie en dialoog:

Strategisch en duurzaam huisvestingsbeleid		
<p>KansKracht: SOM neemt als vertrekpunt dat goede huisvesting geen objectief te definiëren gegeven is. Goede huisvesting is een beleving van de huisvesting die, naast objectieve en technische aspecten, vooral ook voortkomt uit de ervaren match tussen de onderwijsinhoudelijke koers en ambitie van de school en de mogelijkheden die het gebouw biedt. Vanuit bovengenoemd besef is het noodzakelijk en wenselijk om als organisatie te komen tot een brede visie op huisvesting. Daarbij krijgen niet alleen de technische aspecten een plek, maar is juist ook de 'match' tussen inhoud en duurzame huisvesting het uitgangspunt. Daarbij vraagt deze brede invulling ook om visie en richting op de aan huisvesting gelieerde aspecten zoals spreidingsbeleid, schoolgrootte, marktaandeel en uitstraling.</p>		
<p>Doelen:</p> <ul style="list-style-type: none"> In 2023 is er een Integrale Huisvestingsvisie ontwikkeld voor SOM waarvan aspecten als spreiding, schoolgrootte, marktaandeel en uitstraling onderdeel zijn, maar ook duurzaamheid, energiezuinigheid en het frisse scholenbeleid. 		
<p>Succescriteria: We zijn tevreden als in 2023:</p> <ul style="list-style-type: none"> Een advies hebben om bij 3 scholen verduurzamingsmaatregelen te kunnen treffen <p>We zijn tevreden als in 2024:</p> <ul style="list-style-type: none"> Alle integraal huisvestingsplannen duidelijk aangeven wanneer een school in aanmerking komt voor (ver)nieuwbouw. In schoolplannen ten minste één aanwijsbare keuze opgenomen is, die voortkomt uit de integrale huisvestingsvisie en verduurzaming. 		
<p>Faciliteiten:</p> <ul style="list-style-type: none"> 		
<p>Betrokkenen:</p> <ul style="list-style-type: none"> DO HRM Fin CvB 	<p>Evaluatie en monitoring</p>	<p>Reflectie en dialoog: Managementrapportage per trimester</p>

Bijlage 1 Tijdsplan en mijlpalen

Jaar	Doel	ambitie
2023 juni	De basisvaardigheden zijn voldoende.	
2023 december	Strategisch personeelsbeleid Visie op gezinsbetrokkenheid	
2024 juni		
2024 december		
2025 juni	De medewerkers zijn vakbekwaam Samenwerkend leiderschap is herkenbaar op alle scholen.	De basisvaardigheden zijn ruim voldoende (95%)
2025 december		
2026 juni	Onderwijskundig en gedeeld leiderschap	Aantal medewerkers zijn specialist

Bijlage 2 professionalisering en visie- ontwikkeling
(in ontwikkeling)

(verder) ontwikkelen van visie:

- Pedagogisch en (vak)didactisch handelen
- Specialismen zoals gym, rekenen, taal , burgerschap, cultuur
- Burgerschap en sociaal emotionele ontwikkeling
- Gezinsbetrokkenheid
- Jonge kind
- Kindgericht onderwijs
- Betekenisvolle leeromgeving
- Toetsen
- Visie op huisvesting

Professionalisering

- Directeuren: samenwerkend leiderschap, onderwijskundig leiderschap
- Leraren: vakbekwaam: directe instructiemodel en didactische structuren, specialismen
- Executive functies
- Formatief en summatief toetsen