



# SPIEGEL OP DE TOEKOMST

Van visie naar strategische  
ontwikkeling 2015-2019



*'Wat zie ik daar?  
Ik zie mijzelf, dat is raar.  
Hij doet je na als je springt  
Hij doet je na als je zingt  
Hij doet je na als je rent  
Maar in de spiegel blijf je altijd  
Zoals je zelf bent'*

*- Puck, groep 5*

**Tekstproductie:** Hajo Renkema en Raymond Godding  
**Fotografie:** Desiree Soffner  
**Ontwerp en realisatie:** Godding & Co i.s.m. Staet van Creatie

Gedichten uit: 'Een wereld om van te houden', kinder-  
poëziebundel 2015 van Skipos scholen Berlicum-Middelrode.



We zien dingen niet  
zoals ze zijn,  
we zien dingen  
zoals wij zijn



## INHOUDSOPGAVE

### Voorwoord

- |                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| 1 Hoe kwam dit beleidsplan tot stand? | 7  |
| 2 Bespiegelingen over goed onderwijs  | 8  |
| 3 Wat typeert ons?                    | 12 |
| 4 Waar staan we nu?                   | 18 |
| 5 Onze kernambities                   | 20 |
| 6 Onze beloftes                       | 23 |
| 7 Wat gaan we doen?                   | 31 |

# VOORWOORD

Als we kijken naar de economie, de techniek en de gezondheidszorg, dan zien we geregeld voorbeelden van (de illusie van) maakbaarheid. We willen iets, het kan geregeld worden en we doen het ook. Als we hierin doorslaan, gaan we in de toekomst wellicht ook bepalen met welke kenmerken je kind ter wereld komt. Zover gaan we in het onderwijs nog niet, maar de illusie van maakbaarheid heeft ook binnen ons domein veel volgers. We hebben immers een PDCA cyclus, toetsingscriteria en key performance indicatoren. Nu hoeven we alleen nog maar aan de juiste knopjes te draaien en de resultaten volgen als vanzelf.

Uiteraard is het goed om voortgang te bewaken en te monitoren in hoeverre verbeteringen zichtbaar zijn. Lastiger is het als je die ontwikkeling alleen maar wil vastleggen in cijfers en percentages. Dat lijkt vaak heel concreet en zekerheid biedend, maar in werkelijkheid doen die getallen geen recht aan wat er echt gebeurt in een organisatie. Ze zeggen weinig over het geheel van interacties, ervaringen en belevingen van kinderen en volwassenen. Wat echt telt, is niet te tellen. Dat geldt zeker voor ontwikkeling en ontplooiing. Binnen SKIPOS streven we naar hoog rendement en hoge opbrengsten. Tegelijk zijn we ons ervan bewust dat die niet alleen samenhangen met hoge scores voor taal en rekenen. Volgens honorair hoogleraar Paul de Blot (Nyenrode) is verstandelijke kennis slechts voor 10% van belang voor een mens. Relatiekracht is voor 30% van belang en maar liefst 60% van ons potentieel is zijnskracht. Voor het ontwikkelen van zijnskracht stelt De Blot dat kinderen vooral plezier in leren moeten houden, bijvoorbeeld door liedjes te maken waarmee kinderen spelenderwijs leren rekenen. Voor ons nieuwe beleidsplan voor de periode 2015-2019 geven we hernieuwd invulling aan **holistisch onderwijs**. Dat wil zeggen dat we in onze scholen aandacht geven aan een integrale ontwikkeling van kinderen.

We dragen niet alleen kennis over, maar cultiveren ook morele, emotionele, fysieke en geestelijke eigenschappen. Onze ambities en beloftes voor de komende jaren zijn samen te vatten onder de noemer '**duurzame ontwikkeling van een breed leerrendement**'. Daaronder benoemen we drie speerpunten, die we elk weer onderverdelen in drie aandachtsgebieden. Zie schema pagina 21. Onze speerpunten zijn:

- Werken aan 'excellent onderwijs'
- Werken aan de 'school als professionele leergemeenschap'
- 'Maatschappelijke betrokkenheid, relevantie en afstemming'



Het zijn de beloftes van onze leerkrachten en gewenste belevingen die we tot stand willen brengen. Om het beleid naar de praktijk te vertalen, zullen we niet kunnen volstaan met het formuleren van beleidsdoelstellingen en ‘smart’ gemaakte prestatie indicatoren, maar zullen we ons vooral bewust moeten zijn van onze eigen intenties, onze mentaliteit, houding en vaardigheden. De ontwikkeling van leerlingen

hangt nu eenmaal nauw samen met ons eigen leervermogen en onze veranderbereidheid. Door de zorgvuldige en ontwikkelingsgerichte wijze waarop dit beleidsplan tot stand is gekomen vertrouw ik erop dat iedereen binnen SKIPOS zich herkent in de beschreven ambities en zich daar met plezier en enthousiasme voor wil inzetten.

**Hajo Renkema**  
bestuurder SKIPOS

# 1 HOE KWAM DIT BELEIDSPLAN TOT STAND?

In het voorjaar van 2015 zijn er meerdere overleggen geweest met de directeuren van de scholen en de bestuurder, waarin de contouren van ons nieuwe beleidsplan zijn besproken. In lijn met de Rijnlandse manier van organiseren hebben we in het totstandkomingsproces meerdere belangengroepen betrokken. Het thema van de Skiposdag 2015 was het strategisch beleid 2015-2019. Zo hebben leerkrachten nagedacht over de beelden die ze hebben van mooi onderwijs op hun school. Die beelden zijn verwerkt in animaties en bijeengebracht in een compilatiefilmje.

Daarnaast hebben we aan ouders in een dialoogsessie gevraagd wat hun wensen zijn, wat ze verwachten van een Skipos school en hoe zij hun rol zien in relatie tot de ontwikkeling van kinderen. We hebben ook aan leerlingen gevraagd welke beelden ze hebben van goed onderwijs. Wat zien zij als belangrijke speerpunten voor de komende jaren. Bij de indeling van het beleidsplan hebben we gekozen voor een driedeling in de beschrijving van de kernambities, die vervolgens ieder weer zijn opgedeeld in drie aandachtsgebieden. Zie schema pagina 21.

De input uit de dialoogsessies, directiebijeenkomsten en tussentijdse gesprekken is uitgewerkt in teksten die stapsgewijs zijn aangevuld en bewerkt.



## 2 BESPIEGELINGEN OVER GOED ONDERWIJS

Onderstaand vind je achtereenvolgens de toekomstbespiegelingen voor de Skipos scholen van leerkrachten, ouders en leerlingen.

### Wat leerkrachten als ideaalplaatje zien

Wij zien scholen voor ons waar kinderen elkaar helpen en samenwerken om vaardigheden te verwerven. Waar leerlingen ervaren hoe je met elkaar tot nieuwe inzichten komt en iets tot stand kunt brengen wat er voorheen nog niet was. Wij zien scholen die ruimte geven aan individuele ontplooiing en ontwikkeling, waar kinderen zichzelf mogen zijn en waar hun kwaliteiten maximaal worden geprikkeld en tot hun recht komen. Op Skipos scholen leren kinderen niet alleen hoe je woorden spelt en sommen maakt, ze leren ook om zelfstandig antwoorden te vinden op onderzoeksvragen met gebruikmaking van nieuwe media. Ze leren hoe ze creativiteit kunnen inzetten en hoe de natuur onze inspiratiebron kan zijn. Ze ervaren dat het goed is om dingen te weten, maar dat het ook fijn is om jezelf te leren kennen, je grenzen te bewaken en rekening te houden met elkaar en dat het leuk is om plezier te maken en te bewegen. De Skipos scholen bieden een veilige leer- en werkomgeving waar kinderen met vertrouwen verder komen, waar je leert om jezelf te presenteren, maar waar je ook ongedwongen mag genieten van spelenderwijs leren. Onze professionals beseffen dat leerlingen kennis en vaardigheden niet zozeer ontleen aan een methode, maar dat het vooral gaat om met en van elkaar leren in betekenisvolle situaties. Dus gaan we ons onderwijs steeds meer inrichten met aandacht voor ontdekken en ervaren, zelf doen, uitzoeken en experimenteren, zodat we allemaal het

resultaat zullen zien. Evenwichtige ontwikkeling die recht doet aan heel het kind. Zie voor een impressie van de schooldromen van onze leerkrachten het compilatiefilmpje op [www.skipos.nl/290/missie-visie-strategisch-beleid](http://www.skipos.nl/290/missie-visie-strategisch-beleid)

### Wat ouders als ideaalplaatje zien

We zien een scholenorganisatie voor ons die verder kijkt dan wat we vandaag kennen, waar we durven te dromen en waar the sky the limit is. Hoewel we het pad nog niet kennen, weten we wel waar we uit willen komen. We beseffen daarbij dat alles begint met een eerste stap. Om ambities te realiseren zetten we creativiteit in en werken we op verschillende dimensies samen aan nieuwe antwoorden: leerlingen, leerkrachten, ouders en de partners in de kindcentra. We zijn positief en hebben plezier in wat we doen. We werken samen vanuit liefde voor de ontwikkeling van kinderen en we stimuleren elkaar om ieders talenten te ontplooiën en te verbinden. Iedereen telt mee, vanuit eigen kracht en eigenheid. We nemen verantwoordelijkheid om elkaar verder te brengen en zijn eensgezind om met elkaar resultaat te bereiken. Met oog voor verschillen tussen leerlingen is er ruimte voor ieders eigen leerroute. De scholen van SKIPOS bieden geborgenheid en vertrouwen. Je voelt als kind dat je wordt geholpen om verder te komen. We zijn trots op de kwaliteit van de professionals en koesteren de diversiteit binnen elke school.





We zien een scholenorganisatie voor ons waarin elk kind een pareltje is. Kinderen zijn open en tonen zelfvertrouwen. Die groei en kwaliteit wordt krachtig zichtbaar gemaakt in de scholen. Skipos teams onderscheiden zich door onderlinge verbondenheid en steun. Elk team kent een grote saamhorigheid, maar biedt ook ruimte voor individuele schittering. Hetzelfde geldt voor leerlingen, die leren samenwerken, maar ook individueel mogen stralen. Elke Skipos school heeft een specifieke eigenheid, een karakteristiek pluspunt met een gouden randje. Professionals van SKIPOS durven te dromen, met als doel om dromen van leerlingen mogelijk te maken. We leggen de lat voor iedereen op zodanige hoogte dat het uitdaagt om te ontwikkelen. Dat vraagt lef, passie en talent. Skipos onderscheidt zich door een eigen visie en bewandelt een eigen pad.

We zien een scholenorganisatie voor ons die ontwikkelt op basis van een eigen koers. Leerlingen krijgen uitdagend onderwijs en krijgen de ruimte om zich te ontwikkelen en te ontplooien. Skipos scholen hebben aandacht voor de leefomgeving en de natuur en gaan respectvol om met verschillen. Dat wil zeggen dat iedere leerling een eigen leerroute doorloopt. Het kind wordt voorbereid op de toekomst door aandacht voor 21e eeuwse vaardigheden, waaronder communicatie, Mediawijsheid, sociale vaardigheden en succesvolle deelname in netwerken. Zowel leerlingen als leerkrachten leren reflecteren op hun gedrag en focussen op voortdurende verbetering. Skipos professionals geloven in kansen en mogelijkheden en stralen dat ook uit. Leerlingen mogen zichzelf zijn en kunnen zich vanuit eigen identiteit ontwikkelen. Ze ontdekken in vrijheid hun eigen talenten en helpen elkaar hogerop. Datzelfde is van toepassing op de leerkrachten. Zij zorgen voor saamhorigheid, een veilige omgeving en welbevinden, waarbij er altijd een vangnet aanwezig is. Dankzij de solide vertrouwensbasis tussen leerkrachten en ouders stimuleren ze elkaar vanuit positieve prikkels om maximaal resultaat te behalen.

## Wat leerlingen als ideaalplaatje zien

We zien een gezellige school waar we op eigen niveau kunnen leren. Na een korte uitleg gaan we zelfstandig werken en antwoorden zoeken op onderzoeksvragen, die we binnen en buiten de school oppakken. Actuele onderwerpen komen hierbij ook aan de orde en thema's uit de leef- en woonomgeving. De leerkracht luistert goed naar ons en geeft extra hulp als dat nodig is. Ons huiswerk is afgestemd op onze behoeften, zodat we er zoveel mogelijk van opsteken.

We zien een school waar we aardig en behulpzaam zijn voor elkaar en waar we met elkaar samenwerken in projecten, niet alleen met leerlingen van de eigen groep, maar ook met leerlingen van andere groepen, zodat je ook jongere of oudere kinderen ziet. We werken met Ipad's waar er genoeg van zijn, zodat we niet steeds van elkaar hoeven te lenen. We krijgen media-les en Engels vanaf de onderbouw.

We zien een school waar we veel kunnen leren, niet alleen taal en rekenen, maar we krijgen ook de ruimte om ons creatief te ontwikkelen door middel van muziek, dans, toneel, handvaardigheid, koken en techniek. Er is veel tijd voor gym en buitenspelen.

*“Ik app met mijn telefoon  
Dat vind ik heel gewoon  
Wat moet ik anders doen  
Een brief schrijven?  
Nee, dat is zo toen”*

*- Lotte, groep 5/6*

# 3 WAT TYPEERT ONS?

De afzonderlijke scholen versterken door samenwerking, de ontwikkeling van kinderen tot autonome mensen met verantwoordelijkheidsgevoel

- Lerende organisatie
- Veilige leer- en werkomgeving
- Zorg voor leerlingen en oog voor medewerkers en ouders



2019:  
Skipos biedt holistisch onderwijs: alle facetten van het kind komen aan bod

Onderscheidend  
Uitdagend  
Reflecterend

## WAT IS ONZE IDENTITEIT?

In 1999 zijn 6 schoolbesturen gefuseerd en samen verder gegaan onder de naam Skipos (Stichting voor Katholiek en Interconfessioneel Primair Onderwijs in de gemeente Sint-Michielsgestel). Skipos vormt het bevoegd gezag voor 8 scholen voor basisonderwijs (ruim 2100 leerlingen en 170 medewerkers), te weten 7 katholieke en 1 interconfessionele school, verspreid over de plaatsen Sint-Michielsgestel, Den Dungen, Berlicum, Middelrode en Gemonde. De scholen van onze stichting zijn zelfstandig, maar werken steeds meer samen om elkaar te versterken.

Onze identiteit is vastgelegd in onze statuten, waarin staat dat aandacht wordt besteed aan de levensbeschouwelijke vorming van de leerlingen, gebaseerd op het katholieke en protestants christelijke gedachtegoed. De vraag is echter niet wat onderwijs specifiek katholiek of interconfessioneel maakt, waardoor het zich onderscheidt van andere vormen van onderwijs, maar de vraag is welk onderwijs, op basis van onze visie op het menselijk leven, de samenleving en vandaar op het onderwijs, 'goed' kan worden genoemd. Onze identiteit is de som van alle verhalen die over ons worden verteld. Onze identiteit is opgebouwd uit de waarden die we delen en komt tot uitdrukking in het gedrag dat we laten zien.

## Hoger doel; waarom bestaan wij?

Door onderlinge versterking en samenwerking dragen we bij aan de ontwikkeling van kinderen tot autonome mensen met verantwoordelijkheidsgevoel.

## Kernkwaliteiten; waarin blinken wij uit?

We zijn een lerende organisatie en bieden op onze scholen een veilige leer- en werkomgeving. We zijn sterk in zorg voor leerlingen en hebben oog voor het welzijn van medewerkers en ouders.

## Kernwaarden; waarvoor staan wij?

Identiteitsontwikkeling is steeds weer opnieuw betekenis en uitdrukking geven aan de kernwaarden (grondbeginselen) en de kernopdracht (fundamentele bestaansgrond). Op deze manier wordt zichtbaar wat ons drijft en waarin wij geloven.

Onderstaande kernwaarden zijn leidend en zichtbaar in ons gedrag en handelen. Ze zijn daarmee onze grondslag en de cultuurpijlers die zorgen voor verbinding en herkenning. Met ruimte voor ieders eigenheid laten we met deze waarden zien wat wij belangrijk vinden, wat ons raakt en wie wij zijn.

## Onderscheidend

Wij zijn onderscheidend omdat we vanuit vertrouwen durven te veranderen en ons kwetsbaar op durven te stellen. SKIPOS scholen bieden balans tussen het eigen initiatief van het kind en het schoolgebonden lesprogramma. Onze professionals durven het verschil te maken door een andere weg in te slaan en oude stramien los te laten. We zijn onderscheidend door kinderen eigen regelruimte en verantwoordelijkheid te geven. Daarbij stimuleren we prestaties van leerlingen op elk niveau.

We hebben respect voor ieders eigenheid en presenteren onze kwaliteiten met trots. De keuzes die we maken, weten we te onderbouwen. We zijn onderscheidend in onze houding en gedrag, omdat we ook in lastige situaties respectvol met alle betrokkenen omgaan, betrokkenheid tonen en blijven luisteren. We hebben het lef om innovatief te zijn, voorop te lopen en nieuwe initiatieven de ruimte te geven. We stellen heilige huisjes ter discussie en durven te gaan staan voor onze overtuigingen. We doen wat we denken dat goed is. Niet de regels zijn leidend, maar de behoeften van kinderen. Daarbij beseffen we dat we met elkaar verder komen als we bereid zijn om van onze fouten te leren. We zijn onderscheidend omdat we openstaan voor veranderingen, richting geven vanuit visie en met humor weten te relativeren.

### **Uitdagend**

We staan voor uitdaging als we uit onze comfortzone stappen, buiten gebaande paden gaan en kinderen zelf mee laten denken over hun leer- en ontwikkelbehoeften. Uitdagend onderwijs geven we vorm door thematisch en betekenisvol leren en door het werken in en met professionele leergemeenschappen. We bieden uitdagend onderwijs door kindgesprekken, waarin leerlingen zelf hun doelen bepalen, door onze lessen flexibel in te richten vanuit datgene wat kinderen nodig hebben en door te werken met leerlijnen. Op SKIPOS scholen kunnen kinderen zichzelf zijn en streven we voor ieder niveau naar maximale prestaties vanuit plezier en betrokkenheid.

We stimuleren het zelfvertrouwen van kinderen en benutten kwaliteiten van leerkrachten. We laten uitdaging zien door onze actieve deelname in professionele leergemeenschappen en als we elkaar vanuit respect durven aanspreken op gedrag. In onze organisatie hechten we aan open communicatie, onderlinge verbondenheid, samenwerking en professionalisering. Wij zijn uitdagend in houding en gedrag, omdat we zorgen voor een heldere en frisse beeldvorming en pedagogisch optimisme. Het glas is altijd halfvol en door een flinke dosis optimisme enthousiasmeren we elkaar om steeds een stapje verder te gaan. We hebben hoge verwachtingen en dagen leerlingen en collega's uit tot hogere prestaties. We zijn uitdagend omdat we zelf stappen nemen om te innoveren, ruimte geven om te experimenteren, elkaar vertrouwen geven en motiveren om doelen te bereiken.

### **Reflecterend**

De kernwaarde reflecterend komt o.a. tot uitdrukking in onze permanente dialoog. We praten met 't kind in plaats van over het kind. Leerlingen participeren in 10 minuten gesprekken en leren zelf te reflecteren op hun leerproces. Samen met ouders bespreken we de ontwikkeling van het kind. We zijn reflecterend omdat we ons handelen voortdurend spiegelen aan wat voor ieder kind op een specifiek moment nodig is. Voor onze reflecties maken we gebruik van onze (handelingsgerichte) observatiegegevens en toetsgegevens. In ons handelen kijken we terug op wat we hebben bereikt en wat we verder willen ontwikkelen.



We hebben oog voor de gewenste resultaten en voor de sociaal-emotionele ontwikkeling van het kind. Vanuit reflectie werken we voortdurend aan verbetering en ontwikkelen we passende lesontwerpen en onderwijsarrangementen. We zijn reflecterend in houding en gedrag naar ouders en team, omdat we openstaan voor feedback en daar ook iets mee doen. We zijn bereid om de dialoog aan te gaan, in de vorm van een ouderpanel of constructieve dialoogsessies. We hebben een sterke drive om te onderzoeken wat we kunnen verbeteren en te behouden wat goed is. We gebruiken feedback voor voortdurende bijstelling, bewust reflecteren, terugkijken, evalueren en bijsturen. Dankzij feedback en dialoog zorgen we bovendien voor het versterken van verbindingen met team, ouders en andere partners. We beschouwen dialoog als essentieel onderdeel van de noodzakelijke vaardigheden van onderwijsprofessionals. Het gaat om feedback geven, feedback vragen, durven bijsturen en terugkoppelen.

*“Een wereld om van te houden  
Een wereld om van te dromen  
Een wereld om op te groeien”*

*- Daan, groep 8*

## Gewaagd doel; waarheen gaan wij?

Skipos biedt holistisch onderwijs, dat wil zeggen onderwijs waarin alle facetten van het kind aan bod komen. Met holistisch onderwijs sluiten we per definitie aan op brede ontwikkelbehoeften van kinderen en bieden we de juiste ondersteuning voor elke leerling, passend bij hun achtergronden, capaciteiten en ondersteuningsbehoeften. Wat ons betreft is holistisch onderwijs ook Passend Onderwijs. Iedere school biedt naast de basisondersteuning ook mogelijkheden voor leerlingen om hun eigen leerlijn te volgen en extra ondersteuning te arrangeren wanneer dat nodig is. In schoolondersteuningsprofielen geven onze scholen aan waaruit de basisondersteuning bestaat en hoe zij hun aanvullende expertise inzetten. De Skipos scholen streven ernaar om bij extra ondersteuningsvragen in eerste instantie de eigen mogelijkheden zo maximaal mogelijk te benutten.

*“Het geheel is meer dan de som der delen”*

*- Aristoteles*

*HOLISME (van het Griekse ὅλος holos = alles, geheel, integraal) is de gedachte dat alle eigenschappen van een systeem niet begrepen kunnen worden uit de som van de verschillende delen alleen. Het systeem als een geheel bepaalt in belangrijke mate hoe de delen zich gedragen. Dit idee is niet alleen toepasbaar op educatie, maar ook op allerlei andere domeinen. De holistische benadering omvat de hele mens, zijn hersens, zijn lichaam en zijn geest. Het onderwijs moet meer impliceren dan alleen de vorming van toekomstige arbeiders. In het holistisch perspectief op onderwijs wordt er daarom niet alleen aandacht besteed aan kennisoverdracht, maar worden ook morele, emotionele, fysieke en geestelijke eigenschappen gecultiveerd en ontwikkeld. De intelligentie en capaciteiten van kinderen zijn veel complexer dan de scores op een gestandaardiseerde test kunnen aangeven.*



## Holistisch onderwijs

- Is gebaseerd op het idee dat elke persoon zijn identiteit, betekenis en doel in het leven vindt door verbindingen met de gemeenschap, met de natuurlijke wereld en met geestelijke waarden
- Richt zich op de ontwikkeling van elke leerling als individu op het gebied van het intellect, emotie, sociale, fysieke, artistieke, creatieve en spirituele mogelijkheden
- Helpt de leerling het beste uit zichzelf te halen: zelfactualisatie (Abraham Maslow)
- Signaleert geen tekorten van, maar verschillen tussen leerlingen

*We dromen, we verbeelden,  
werken met intuïtie, we fantaseren,  
herinneren, geloven, we hebben  
de mogelijkheid om ons te  
verwonderen of verbaasd te staan.*

Naar integraal  
onderwijs

	Traditioneel	→	Integraal
Doel	Feiten	Inzicht	Ervaring
Methode	Onderwijzen	Doen	Leven
Noodzakelijk gedrag	Gehoorzamen	Denken	Ontdekken
Curriculum	Statisch	Voorgeselecteerd	Open einde
Positie leerling	Ondergeschikt	Volgend	Zelfsturend
Rol leerkracht	Meester	Manager	Begeleider

# 4 WAAR STAAN WE NU?

## Wat hebben we bereikt?

In ons voorgaande strategisch beleidsplan hebben we kritische succesfactoren en kritische prestatie indicatoren geformuleerd. Vanuit vier perspectieven (Financiën, klant/maatschappij, product/proces en medewerker) hebben wij onze doelen beschreven. De evaluatie van dit plan laat zien dat veel doelen uit het plan zijn bereikt. Dit zien we terug in de volgende resultaatgebieden.

- *Financiën:*  
Skipos is een financieel gezonde organisatie.
- *Klant/maatschappij:*  
Alle scholen van Skipos ontwikkelen zich tot Integrale Kindcentra (voorheen Educatieve Clusters) met een ononderbroken leerlijn voor kinderen van 0-12 jaar. Hiervoor werken onze basisscholen nauw samen met de kinderopvang en de buitenschoolse opvang aan een doorgaande lijn en zijn deze zoveel mogelijk in één gebouw gevestigd. De directeur van de school heeft de regierol in de ontwikkeling van het kindcentrum en heeft samen met de partners de pedagogische visie beschreven.
- *Product/proces:*  
De ICT infrastructuur is goed op orde in het onderwijs. De digitalisering van de didactiek, in relatie met 21<sup>st</sup> century skills is volop in ontwikkeling en leerkrachten hebben in hun profscan een hoge ambitie op dit punt uitgesproken.

Met steun van het samenwerkingsverband is Passend Onderwijs betekenisvol gemaakt in de scholen en wordt verder gewerkt aan dit ontwikkelingsproces. Alle scholen hebben hun ondersteuningsprofielen vastgesteld en er wordt gewerkt met ondersteuningsarrangementen. Daarnaast is de uitvoering van de 1-zorgroute in de ondersteuningsplannen van de afzonderlijke scholen vastgelegd.

- *Medewerker:*  
Leerkrachten zijn eigenaar van hun bekwaamheidsdossier, waarin zij ontwikkelingen vastleggen, gerelateerd aan de profscan, die in functioneringsgesprekken worden besproken. De onderzoekende houding van leerkrachten is versterkt door deelname aan de academische opleidingsschool. De gewenste leerresultaten worden individueel en per groep vastgesteld en monitoring hiervan vindt regelmatig plaats.  
Alle leerkrachten hebben persoonlijke ontwikkelingsplannen geformuleerd en de directie voert jaarlijks met elk personeelslid een functionerings- of beoordelingsgesprek. Scholingsplannen worden zowel op team- als leerkrachtniveau jaarlijks opgesteld.

## Waar moeten we verder in ontwikkelen?

Het strategisch beleidsplan en de schoolplannen dienen elkaar te versterken. Dat wil zeggen dat we aandacht gaan besteden aan de doorvertaling van de holistische visie in de school- en jaarplannen van de SKIPOS scholen.

Vaak wordt gedacht dat vakgebieden en vaardigheden los van elkaar staan, maar vanuit een holistische benadering is het juist zaak om uit te gaan van een integrale kijk en invulling van het onderwijs. Kunst- en cultuur gerelateerde vakken worden nog afzonderlijk aangeboden, maar zullen steeds meer worden opgenomen in de bestaande vak- en vormingsgebieden.

We gaan nóg meer in samenhang voorwaarden voor leerlingen scheppen om te leren en ontdekken, zodat zij zich niet alleen kennis en vaardigheden eigen maken, maar zich ook fysiek, mentaal en emotioneel optimaal ontwikkelen en bewust worden van hun houding en gedrag in relatie tot de ander. Om een zo goed mogelijke afstemming tussen visie en praktijk te waarborgen, gaan we nadrukkelijk aandacht besteden aan de professionele ontwikkeling van medewerkers, in de vorm van intervisie en collegiale consultatie. In professionele leergemeenschappen werken we samen aan een uitdagend curriculum. Een betekenisvol en thematisch onderwijsaanbod, waarbij we focussen op een begeleidende rol van de leerkracht en een flexibele organisatie en werkwijze.

### **Ontwikkeling scholen tot Integrale Kindcentra**

In het vorige beleidsplan stelden we dat we ons wilden inzetten voor gerichte samenwerking met partners in onderwijs, opvoeding en zorg om zodoende voor het kind optimale ontwikkelingskansen te creëren. Die intentie is nog steeds springlevend en daar willen we de komende jaren concreter invulling aan gaan geven door bij te dragen

aan de totstandkoming van Integrale Kindcentra. Om dit te verwezenlijken, wil Skipos een actieve en initiërende rol vervullen door samenwerking te versterken met instanties voor sociaal cultureel werk, jeugdzorg en sportverenigingen. In Integrale Kindcentra werken we met partners samen aan een integrale en intersectorale aanpak om de ontwikkelingskansen van kinderen te vergroten. We richten ons daarbij op het welbevinden van kinderen, het leren van kinderen in een brede maatschappelijke context en de verbondenheid van kinderen met elkaar en de omgeving. Elke Skipos school kan met kern- en ketenpartners accenten leggen en zich profileren. De ambitie van SKIPOS ten aanzien Integrale Kindcentra is een zogenoemd cheek- to-cheek model. Daarbij formuleren partners gezamenlijk ontwikkelingsdoelen voor de doelgroep, gericht op maatschappelijk functioneren. Er is sprake van afstemming in activiteiten, maar ook welke werkwijzen en competenties daarvoor van belang zijn. Ook wordt omschreven wat de meerwaarde van de samenwerking is voor de doelgroepen. De partners ontwikkelen samen een programmering met een doorgaande ontwikkelingslijn. Deze doorgaande lijn bestaat uit optimale aaneenschakeling van ieders activiteiten, maar ook uit gezamenlijk ontwikkelde en uitgevoerde activiteiten. De professionals leren van elkaars werk en werkwijze en bij een juiste afstemming behoren combinatiefuncties of personele uitwisseling tot de mogelijkheden. Tot slot zou de pedagogisch didactische visie ook vertaald kunnen worden in de vormgeving of aankleding van het gebouw of de openbare ruimten in de omgeving.

# 5 ONZE KERNAMBITIES

De kernambitie van Skipos is om vanuit een holistische onderwijsvisie de duurzame ontwikkeling van een breed leerrendement te realiseren. Dat vraagt om een schoolorganisatie die consistent aandacht heeft voor de 5 High Performance pijlers: kwaliteit van management, openheid en actiegerichtheid, lange termijnfocus, continue verbetering en vernieuwing en kwaliteit van medewerkers.

In 2019 willen we zichtbaar gemaakt hebben dat we in al onze scholen excellent onderwijs bieden, dat SKIPOS medewerkers kennis en vaardigheden vergroten en uitwisselen in professionele leergemeenschappen en dat we onszelf versterken in een permanente dialoog met de omgeving.

*“Ik ben ik  
En jij bent jij  
En wij samen zijn wij  
Iedereen is anders  
Maar ook weer allemaal hetzelfde  
Dus denk je ooit nog  
er is niemand zoals mij  
Denk dan aan dit gezichtje  
Het gezichtje wij”*

*- Janne, groep 6/7*

## Excellent onderwijs

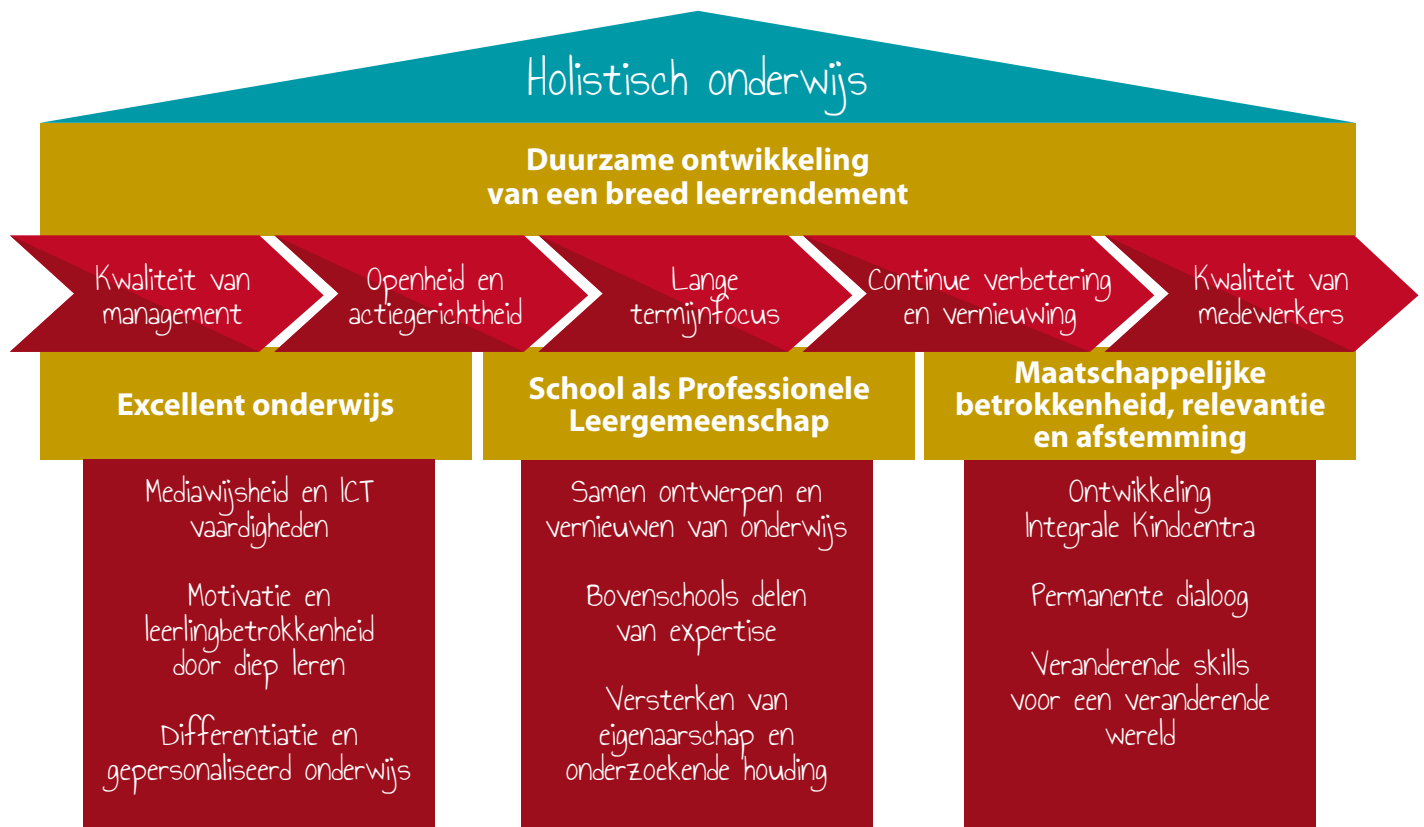
Excellent onderwijs stimuleert álle leerlingen om hun talenten optimaal te ontwikkelen, doet recht aan verschillen en is gericht op een duurzaam en hoog leerrendement. Excellent onderwijs versterkt motivatie, stimuleert het verwerven, verbreden en verdiepen van kennis en vaardigheden, focust op onderzoekend en doelgericht leren en vergroot reflectieve vermogens.

Vandaar dat onze onderwijsprofessionals in 2019 vanuit een rijke leeromgeving doelgericht inspelen op de capaciteiten, interesses en behoeften van alle leerlingen. We gaan ons onderwijs de komende jaren nog meer afstemmen op wat kinderen in de toekomst nodig hebben: zelfvertrouwen, besef van eigen identiteit, weerbaarheid, nieuwsgierigheid, basiskennis taal en rekenen en wereldwijsheid. Om dit te realiseren bieden we met schoolbrede onderwijsaanpassingen ruimte om in te spelen op individuele onderwijsbehoeften en de onderwijsbehoeften van de groep.

## School als Professionele Leergemeenschap

We zijn in 2019 een lerende organisatie met een cultuur waarin het vanzelfsprekend is om kennis, ideeën, ervaringen en best practices te delen met elkaar. Ons onderwijs geven we structureel vorm binnen professionele leergemeenschappen, waarin we in zelfsturende teams nieuwe en toekomstgerichte onderwijsarrangementen ontwerpen. We benutten zo veel mogelijk expertise vanuit de eigen organisatie en schakelen

waar nodig experts van buiten in voor inspiratie, nieuwe inzichten en versterken van vaardigheden. Wie in 2019 één van onze scholen binnenstapt, ziet tenminste professionals die bewust en kritisch omgaan met methodes en die gevarieerde werkvormen hanteren. In betekenisvolle activiteiten worden vakgebieden verbonden en wordt aansluiting gezocht met externe partners, met name op het gebied van cultuur en techniek.



## Maatschappelijke betrokkenheid, relevantie en afstemming

Wij vinden het belangrijk dat scholen de ruimte krijgen om eigen keuzes te maken, keuzes die passen bij de school en de omgeving van de school. Alle Skipos scholen werken vanuit de driehoek 'ouders-school-omgeving' met de leerling in het middelpunt. Ouders worden actief als educatief partner betrokken bij de school. Vanuit onze maatschappelijke rol leren we onze leerlingen omgaan met een onzekere toekomst, onverwachte antwoorden, nieuwe omstandigheden en gebeurtenissen. We versterken samenwerking met onze partners om het onderwijs te versterken en leggen relevante verbindingen ter ondersteuning van de ontwikkeling en ontplooiing van leerlingen. Maatschappelijk betrokken onderwijs geven we inhoud door aandacht voor een veilige leeromgeving en een inspirerende sfeer, door te werken aan 21-eeuwse vaardigheden en door te bouwen en te vertrouwen op de kracht van leerlingen, leerkrachten, ouders en samenleving.

*We leren niet zozeer van  
ervaringen zelf, we leren van de  
reflectie op die ervaringen*



# 6 ONZE BELOFTES

## WE BIEDEN EXCELLENT ONDERWIJS

### Mediawijsheid en ICT vaardigheden

We willen trendsetter zijn in de integratie van Mediawijsheid en ICT vaardigheden in het reguliere onderwijsaanbod. We gaan de leerlijn Mediawijsheid en ICT vaardigheden concreter uitwerken, waarbij we formuleren wat kinderen aan het eind van groep 8 kennen en kunnen. Deze leerlijn koppelen we aan vaardigheden en aan doelstellingen op andere ontwikkeldomeinen. De Mediawijsheid die we kinderen willen bijbrengen, is het minimale wat we aan competenties vragen van onze leerkrachten. In dialoog met ouders ondersteunen zij bij het inschatten van kansen en bedreigingen en effectief gebruik van online media. De inzet van bovenschoolse mediacoaches kan hier een waardevolle bijdrage aan leveren.

We gaan digitale middelen inzetten om te ondersteunen bij de cognitieve vakken. Daarnaast gaan we leerlingen wegwijs maken op internet en willen wij ze leren hoe ze zoekmachines optimaal kunnen inzetten om bronnenonderzoek te doen en de gewenste informatie te vinden. Naast de individuele inzet van nieuwe media gaan we ook inzetten op onderlinge uitwisseling en samenwerking met behulp van online applicaties. Dat geldt net zo zeer voor leerkrachten als voor leerlingen.

Bovendien biedt een gebruiksvriendelijke elektronische leeromgeving ook mogelijkheden om een interactief communicatieplatform in te richten voor permanente dialoog met ouders en andere belangengroepen.

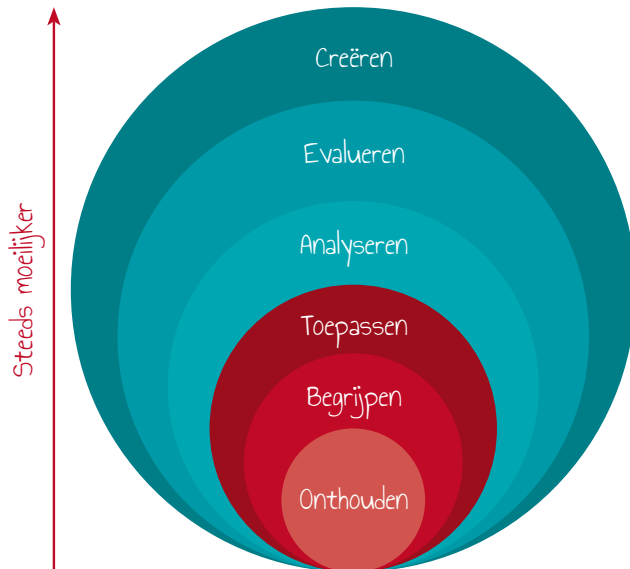
Qua Mediawijsheid en ICT staan de volgende aandachtsgebieden centraal:

- Sociale vaardigheid: hoe gedraag ik me binnen sociale media?
- Presentatievaardigheid: hoe laat ik mezelf zien en presenteer ik me?
- Betrekken van ouders bij mediagebruik van hun kinderen
- Leerkrachtvaardigheden: hoe versterken we onze eigen mediawijsheid?
- Werken met Office programma's
- Typevaardigheid, digitale fotografie en beeldbewerking

## Motivatie en leerlingbetrokkenheid door diep leren

We gaan de motivatie en leerlingbetrokkenheid op verschillende manieren vergroten. Door integratie en toepassing van nieuwe media, door het versterken van de rol van de leerkracht als coach en door uit te gaan van onderzoeksvragen binnen leerarrangementen. Dankzij diep leren willen we een beroep doen op het probleemoplossend vermogen van leerlingen.

Diep leren heeft een relatie met de taxonomie van Bloom. Daarin worden zes niveaus onderscheiden: onthouden, begrijpen, toepassen, analyseren, evalueren en creëren.







Wanneer we een rijke leeractiviteit ontwikkelen, houden we er in onze lessen of projecten rekening mee dat ze een beroep doen op 'het hogere orde denken'. Daarbij zijn voor het antwoord of de uitvoering de vaardigheden analyseren, evalueren of creëren nodig.

Het zijn vragen en opdrachten die zich richten op:

- Versterken van spelmotief van jonge leerlingen
- Stimuleren van leerlingen om verder en meer kritisch na te denken
- Stimuleren van het probleemoplossend denkvermogen
- Ontlokken van discussie
- Stimuleren van leerlingen om zelfstandig op zoek te gaan naar informatie

Lagere orde vragen doen een beroep op begrijpen en (deels) toepassen. Dit type vragen is geschikt om:

- Informatie te herinneren, te beschrijven en te benoemen
- Ideeën en concepten uit te leggen
- Informatie in een andere context te begrijpen

### Differentiatie en gepersonaliseerd onderwijs (Holistisch onderwijs)

Om gepersonaliseerd onderwijs te kunnen geven, zoekt de leerkracht informatie over het leren van de leerling via eigen observaties, leerresultaten en gesprekken met het kind zelf over de leerbehoeften. Op die manier helpen we leerlingen naar de 'zone van de naaste ontwikkeling'.

We gaan werk maken van gepersonaliseerd onderwijs door het gedifferentieerde directe instructiemodel goed uit te voeren en door gerichte scholing van leerkrachten in het voeren van kind-gesprekken. Daarbij nodigen we kinderen uit om hun leerdoelen te formuleren en informeren we hen over wat we als leerkracht zelf willen bereiken. Naast gesprekken over doelstellingen houden we gesprekken ter evaluatie van processen. Dit vraagt sensitiviteit van leerkrachten en het vermogen om leerlingen te laten reflecteren op het eigen leren. Wat gaat goed, wat vind ik lastig en wat heb ik nodig om verder te komen? Leerkrachten worden ook geschoold om adequaat te handelen bij sociaal-emotionele vragen of gedrag dat buiten de reguliere bandbreedte valt.

We vertalen algemene groepsplannen in een dynamisch groepsplan, gericht op de geformuleerde en te behalen doelen. Daarnaast geven we invulling aan persoonlijke leerroutes die uitgaan van mogelijkheden en behoeften van leerlingen. Om kinderen inzicht te geven in hun eigen leerproces gaan we een portfolio introduceren, waarin het leer- en ontwikkelingsproces wordt beschreven en waarin halfproducten en eindproducten worden getoond. Het kind beschrijft zelf wat nog niet goed gaat en wat de volgende stap moet zijn om de doelen te behalen.

*“Als je een lichaamsmaker  
ontmoet, dan is het heel bijzonder  
Of moet ik zeggen een wonder  
Een lichaamsmaker is goed  
En zet door met al zijn moed  
Je zou eens moeten weten  
Als lichaamsmaker moet je  
heel veel meten  
En daarom vind ik  
het een cool beroep”*

*- Maud, groep 5*

We sluiten aan op persoonlijke leerbehoeften van kinderen door

- gebruik te maken van individuele talenten
- aan te sluiten op sociale ontwikkeling door een sociaal-emotioneel volgsysteem
- werkvormen aan te laten sluiten op leerstijlen van kinderen
- formatief te toetsen om te kijken wat al aanwezig is en wat nog gedaan moet worden om de doelen te bereiken
- het voeren van kindgesprekken
- het leerstofjaarklassensysteem stapsgewijs te doorbreken
- gebruik te maken van deskundigheid van ouders

## **WE VORMEN EEN PROFESSIONELE LEERGEMEENSCHAP**

### *Samen ontwerpen en vernieuwen van onderwijs*

We gaan projecten en lessen ontwerpen in leergroepen en expertgroepen, waardoor we het onderwijsproces en de resultaten van ons onderwijs verbeteren. Innovatief onderwijs geven we vorm door een thematische aanpak en leerarrangementen, al dan niet binnen een digitale omgeving. Methodes worden bronnenboeken, waarbij we gaan werken vanuit leerdoelen van leerlingen. Om de nieuwsgierigheid van leerlingen te prikkelen, zorgen we voor een krachtige leeromgeving. We gaan van leerkrachtgestuurd naar leerlinggestuurd onderwijs en van klassikaal naar gepersonaliseerd onderwijs. Daarbij creëren we een omgeving die uitnodigt tot onderzoek en experiment.

### *Bovenschools delen van expertise*

Het directeurenoverleg van SKIPOS functioneert als een professionele leergemeenschap. Daarnaast gaan we participeren in academische onderzoeksprojecten als deelnemer van de Academische Opleidingschool en vormen we expertgroepen op verschillende domeinen. We focussen op duurzame inzetbaarheid en het inzetten van aanwezige kwaliteiten op alle scholen. Daartoe stimuleren we structurele kennisuitwisseling tussen onze medewerkers, niet alleen tijdens de Skiposdag (jaarlijkse studiedag voor alle leerkrachten van Skipos), maar ook via schoolbezoeken, uitwisselingen en een online dialoogplatform dat we gaan ontwikkelen.

## Versterken van eigenaarschap en onderzoekende houding

Om leerlingen te stimuleren tot een onderzoekende houding moeten leerkrachten zich meer als coach opstellen. Dit betekent dat we elkaar gaan ondersteunen om onze vaardigheden op dit gebied te versterken, zoals het stellen van open en activerende vragen, ruimte bieden voor eigenaarschap en feedback geven op zowel product als proces. Binnen de professionele leergemeenschap gaan we een vaste cyclische werkwijze hanteren van onderzoek en analyse van data, doorvoeren van verbeteringen en opnieuw onderzoeken van de effecten. Dat willen we doen op alle niveaus in de scholen.

*“Alles wat je hebt meegemaakt,  
heeft een reden  
Gebruik het in je voordeel  
Alles wat je hebt meegemaakt  
in het verleden  
Het is gemakkelijker gezegd  
dan gedaan  
Maar het maakt je tevreden  
Kijk niet achteruit  
Maar richt je op het nu  
De toekomst en kijk naar het heden”*

*- Daan, groep 8*

## WE TONEN MAATSCHAPPELIJKE BETROKKENHEID

### Ontwikkeling Integrale Kindcentra

Om onze scholen verder te ontwikkelen tot Integrale Kindcentra gaan we doorgaande lijnen versterken in samenwerking met onze partners van opvang en welzijn. Dit volgens het principe van check to check, zoals beschreven op pagina 19. We streven ernaar om tot één integraal centrum te ontwikkelen, waarbij geen sprake meer is van afzonderlijke instellingen, maar waarin eendrachtig wordt samengewerkt aan het creëren van optimale kansen voor kinderen. Eenheid realiseren vraagt dat we elkaar beter leren kennen, dat we verbindingen aangaan met de wijk, dat we vanuit een gemeenschappelijke visie thema's afstemmen en ervaringen en kennis delen.



Integraal werken begint met pilotprojecten, die medewerkers geleidelijk vertrouwd maken met samenwerking. Later kan dit verder uitgebouwd worden tot een breed gedragen verbintenis. Wat nodig is voor succes, zijn concrete activiteiten die relevant zijn voor de wijk en waaruit duidelijk wordt wat de meerwaarde is van de krachtenbundeling. Het gaat om organiseren en communiceren.

### Permanente dialoog (doorbreken van het wij-zij denken)

Er zijn tal van redenen waarom we een permanente dialoog dienen te onderhouden, zowel binnen de school als met belangengroepen. Ieder mens heeft eigen waarden en overtuigingen, eigen opvattingen over de werkelijkheid. Daarnaast hebben we te maken met verschillende culturele achtergronden en uiteenlopende karakters. Dat betekent dat we op het grensvlak tussen verschillende waarheden fricties of meningsverschillen zullen zien, wat zich kan uiten in onverdraagzaamheid, pesten of discriminatie. Onze opdracht als onderwijsprofessionals is om te erkennen dat deze patronen bestaan, te onderzoeken waar dit vandaan komt en te bepalen wat nodig is om de verbinding te herstellen. Hiermee voldoen wij aan de nieuwe wet op de sociale veiligheid. Feit is dat communicatievaardigheden alleen onvoldoende zijn. Wat we nodig hebben om duurzame verbindingen tot stand te brengen, is de kracht van dialoog. Dialoog is een manier voor vrije en creatieve verkenning en brengt je verder dan je huidige gezichtsveld en begrip.

Voor een werkelijke dialoog is het nodig om eerst onbevooroordeeld, respectvol en actief te luisteren en daarmee andermans én je eigen waarheid te ontdekken. Wanneer we onze visie op permanente dialoog uitdragen en ons bekwamen in dialoogtechnieken, zullen we beter in staat zijn om elkaars verantwoordelijkheid te zien in het verwezenlijken van gezamenlijke doelen. Dat is even waardevol voor leerlingen als voor leerkrachten en ouders.

### Veranderende skills voor een veranderende wereld

Wanneer de omstandigheden veranderen, is het zaak om je houding en keuzes daarop af te stemmen. De snel openvolgende ontwikkelingen in onderwijs en samenleving zijn geen bedreiging, het is een realiteit die een beroep doet op onze veerkracht. In de participatiemaatschappij wordt van iedereen verwacht een bijdrage te leveren en zelfverantwoordelijk te zijn. Het gaat om bewustzijn van je zelf en zorg voor de ander. We willen onze unieke persoonlijkheid uitdrukken en ons verbonden voelen. We willen ons kunnen verbinden aan een hoger doel, in het besef dat we met elkaar beschikken over een collectieve creativiteit en zo waarde kunnen toevoegen aan de samenleving. En daarbij staan we nog maar aan het begin. Transformatie gaat om anders leren kijken, vanuit een nieuw bewustzijn andere keuzes maken en van daaruit vooruitgang boeken. Wat we in ons onderwijs gaan versterken, is georganiseerde nieuwsgierigheid en actief burgerschap. Hoe zou jij dat vraagstuk oplossen?



Hoe zou jij willen bijdragen? We gaan meer aandacht besteden aan persoonlijkheidsvorming. Door actieve dialoog met kinderen, door integratie van 21e eeuwse vaardigheden als samenwerken, effectief communiceren, kennisconstructie, creativiteit, adaptiviteit, doelgericht en planmatig werken, zelfreflectie, problemen oplossen, zelfsturing en verbanden kunnen leggen. Door aandacht voor leidinggevende eigenschappen, originaliteit en sociale interactie.

*“Vrienden zijn er niet voor even  
Maar voor heel je leven  
Je kunt alles bij ze kwijt  
Je moet ze kunnen vertrouwen  
En zo kun je dan een  
echte vriendschap bouwen  
Ze zijn je steun en toeverlaat  
Je kunt altijd bij ze terecht  
voor raad”*

*- Laviare, groep 8*

# 7 WAT GAAN WE DOEN?

## Hoe maken we onze beloftes waar?

Het spreekt voor zich dat we in een strategisch beleidsplan slechts de kaders schetsen en lijnen uitzetten naar de toekomst die we met elkaar willen realiseren. De daadwerkelijke concretisering vindt op de scholen zelf plaats in de praktijk van alledag. Dat de toekomst vandaag al is begonnen, blijkt wel uit de schoolplannen, waarin wordt aangegeven dat er inmiddels al veel activiteiten in gang zijn gezet, in lijn met de holistische visie van Skipos. In dat opzicht is er geen sprake van een cascade model, waarbij je van bovenaf oplegt wat er moet gebeuren. Wij geloven daarentegen in een integrale benadering, een gezonde wisselwerking tussen idee en uitvoering, wens en werkelijkheid.

In dit beleidsplan doen we beloftes, geven we beelden van wat we willen laten ontstaan. Onder andere in de portretten van de scholen die we in onze beloftes hebben geschetst. De opdracht voor de komende jaren is om die beloftes voortdurend waar te maken en te bewijzen. Dat doen we door wederzijds leren in professionele leergemeenschappen. Om te checken of we de juiste dingen doen en of we voldoende effectief zijn, evalueren we onze activiteiten in een permanente dialoog. Met elkaar, met leerlingen en ouders, met externe stakeholders en de toezichthouder. Kritische succesfactoren geven de schijn van meetbaarheid en dragen het gevaar in zich dat onderdelen losgezongen worden van het grote geheel.

In onze optiek biedt het daarom meer soelaas om in gezamenlijke verantwoordelijkheid wederzijds leren te stimuleren en succesverhalen te delen. Elkaar scherp houden, voortdurend verbeteren en gedeelde ambities realiseren, zal het vliegwiel in gang zetten voor de gewenste ontwikkeling.

Wat we met elkaar voorstaan en waarop we vertrouwen, laten we steeds meer zien in onze scholen. En hoe meer we zien dat onze aanpak werkt, des te sterker onze motivatie om te delen, te verdiepen en te versterken. Waar we aandacht aan schenken, zal groeien. Ook dat is holistisch onderwijs.

*Vraag jezelf af of dat  
wat je vandaag doet,  
je dichterbij brengt bij  
wie je morgen wilt zijn.*



Schildershof 1A  
5271 BM Sint-Michielsgestel  
073 - 594 4328  
[www.skipos.nl](http://www.skipos.nl)

## ONZE SCHOLEN

### Sint-Michielsgestel:

#### De Touwladder

Van den Kerkhoffstraat 27  
5271 CH Sint-Michielsgestel  
073 - 553 0360

### Den Dungen:

#### De Wegwijzer

Brouwerstraat 2  
5271 XR Sint-Michielsgestel  
073 - 594 1832

### Berlicum:

#### Thereraschool

Braakven 19  
5258 AG Berlicum  
073 - 503 7117

### Middelrode:

#### Herman Jozefschool

Pastoor Verlindenstr. 22  
5258 HV Middelrode  
073 - 503 7265

### Roald Dahl

Papaverstraat 31  
5271 RA Sint-Michielsgestel  
073 - 551 2798

### Fonkel

Weidestraat 18  
5275 AR Den Dungen  
073 - 594 4254

### De Parel

Schoolstraat 1  
5258 CJ Berlicum  
073 - 503 1880

### Gemonde:

#### St. Lambertus

St. Lambertusweg 112  
5291 AD Gemonde  
073 - 553 0130