

# Van strategie tot uitvoering: het onderscheid tussen strategische, tactische en operationele doelen

In dit document maken we een duidelijk onderscheid tussen strategische, tactische en operationele doelen. Elk niveau speelt een specifieke rol in het realiseren van de visie van kleine Vos.

- **Strategische doelen bepalen de ambities van de organisatie.** Ze beschrijven waar we als organisatie voor staan en zijn gebaseerd op onze visie en kernwaarden. Acht strategische doelen zijn breed geformuleerd en inspireren het huidig en toekomstig beleid.
- **Tactische doelen vertalen de strategie naar concrete keuzes en prioriteiten.** Ze geven aan op welke thema's of gebieden we de komende jaren extra willen inzetten en hoe we de strategische doelen in de praktijk gaan brengen. Tactische doelen zijn richtinggevend, maar nog niet uitgewerkt tot specifieke acties.
- **Operationele doelen zijn het meest concreet.** Ze beschrijven welke acties, projecten en stappen binnenkort worden uitgevoerd om de tactische doelen te realiseren. Operationele doelen zijn meetbaar, tijdsgebonden en vormen de dagelijkse praktijk op school.

Deze indeling maakt duidelijk op welk beleidsniveau elk doel zich bevindt en hoe de niveaus onderling samenhangen binnen de strategische ontwikkeling van kleine Vos.



### Excellente onderwijskwaliteit realiseren

We garanderen sterke leerresultaten door gerichte professionalisering, gedeelde expertise en eigenaarschap bij leerlingen.



### Een toekomstbestendig onderwijsaanbod vormgeven

We bouwen een curriculum dat wendbaar inspeelt op maatschappelijke noden, met focus op basisvaardigheden, meertaligheid en talentontwikkeling.



### Een duurzaam en strategisch personeelsbeleid uitrollen

We versterken loopbaanbegeleiding, welzijn en gedeeld leiderschap binnen een lerende schoolcultuur.



### Digitale transformatie versnellen

We integreren technologie doelgericht in het leerproces en versterken digitale competenties bij leerlingen en personeel.



### Partnerschap en participatie verdiepen

We bouwen aan een open school met sterke netwerken en actieve betrokkenheid van ouders, leerlingen en lokale actoren.



### Infrastructuur toekomstgericht ontwikkelen

We creëren duurzame, multifunctionele leeromgevingen die pedagogisch en ecologisch verantwoord zijn.



### Financieel administratief beleid professionaliseren

We voeren een transparant en strategisch financieel beleid dat investeringen duurzaam ondersteunt.



### Bestuurlijke slagkracht vergroten

We optimaliseren processen en structuren met oog voor efficiëntie, innovatie en responsiviteit.



### Excellente onderwijskwaliteit realiseren

We garanderen sterke leerresultaten door gerichte professionalisering, gedeelde expertise en eigenaarschap bij leerlingen.

#### Tactisch

- We bouwen een sterke cultuur van kwaliteitszorg uit, waarbij we vaste procedures hanteren voor het opvolgen van leerresultaten, lesobservaties en feedback.
- We investeren in gerichte professionalisering van het team, met aandacht voor effectieve didactiek, krachtig klasmanagement en kwaliteitsvolle evaluatie.
- We stimuleren eigenaarschap bij leerlingen en leerkrachten, zodat iedereen actief bijdraagt aan het leerproces en de verdere schoolontwikkeling.
- We delen expertise binnen en tussen scholen om samen te groeien en te leren van elkaars sterktes.

#### Operationeel

- Korte termijn (1–3 jaar)
  - Jaarlijks analyseren we de leerresultaten per leeftijdsgroep vanuit de minimumdoelen (kleuter, 4<sup>de</sup> leerjaar en 6<sup>de</sup> leerjaar) en stellen we een gericht actieplan op.
  - We ondersteunen peer learning en intervisie tussen leerkrachten.
- Middellange termijn (3–6 jaar)
  - 80% van de leerkrachten volgt vormingen rond effectieve didactiek, klasmanagement en evaluatie.
  - We bouwen projectmatig, thematisch en vakoverschrijdend leren verder uit.
  - We voeren één haalbaar, schooloverstijgend kader voor inclusieve trajecten om draagkracht en onderwijskwaliteit te verzekeren.
- Lange termijn (>6 jaar)
  - Gepersonaliseerde leertrajecten worden ondersteund door technologie en data.
  - Feedbacksystemen zijn geïntegreerd in de evaluatie.
  - Leerlingen worden actieve mede-eigenaars van hun leerproces.



## Een toekomstbestendig onderwijsaanbod vormgeven

We bouwen een curriculum dat wendbaar inspelt op maatschappelijke noden, met focus op basisvaardigheden, meertaligheid en talentontwikkeling.

### Tactisch

- We integreren STEM, meertaligheid en brede basiszorg structureel in het curriculum, zodat leerlingen voorbereid zijn op de uitdagingen van de toekomst.
- We zorgen ervoor dat het onderwijsaanbod flexibel en wendbaar blijft, zodat we snel kunnen inspelen op maatschappelijke veranderingen en nieuwe onderwijsdoelen.
- We ondersteunen leerkrachten bij het vertalen van nieuwe leerplandoelen naar de klaspraktijk, met voldoende ruimte voor projectmatig en vakoverschrijdend werken.
- We versterken de zorgstructuur, zodat elk kind de juiste ondersteuning krijgt, in samenwerking met interne en externe partners.

### Operationeel

- Korte termijn (1–3 jaar)
  - Nieuwe minimumdoelen worden vertaald naar de klaspraktijk volgens een duidelijk afgesproken tijdspad.
  - Tegen juni 2028 past 80% van de leerkrachten evidence-informed didactische strategieën toe in Nederlands, wiskunde en STEM, gemonitord via lesobservaties en ondersteund door gerichte en kwaliteitsvolle vorming.
- Middellange termijn (3–6 jaar)
  - Curriculumvernieuwing wordt duurzaam verankerd in de schoolwerking.
  - Structurele ondersteuning voor leerlingen met specifieke noden wordt voorzien.
  - We ondersteunen scholen in het realiseren van krachtig contextgericht onderwijs dat inspelt op diversiteit en kleinstedelijke noden.
- Lange termijn (>6 jaar)
  - Er is uitwisseling van expertise en projecten met scholen in binnen- en buitenland.
  - Meertalige en interculturele competenties worden verder versterkt.
  - Het curriculum is afgestemd op globale uitdagingen en lokale noden.



### Een duurzaam en strategisch personeelsbeleid uitrollen

We versterken loopbaanbegeleiding, welzijn en gedeeld leiderschap binnen een lerende schoolcultuur.

#### Tactisch

- We voorzien een sterk onthaal en begeleidingstraject voor nieuwe collega's, zodat zij zich snel thuis voelen en hun talenten volwaardig kunnen inzetten.
- We stimuleren coaching, samenwerking en gedeeld leiderschap, zodat iedereen gericht kan groeien in zijn of haar rol.
- We voeren een strategische personeelsplanning, gericht op duurzame inzetbaarheid en het versterken van de school als lerende en veerkrachtige organisatie.
- We zetten in op welzijn en professionele ontwikkeling, zodat leerkrachten zich consequent ondersteund en gewaardeerd voelen.

#### Operationeel

- Korte termijn (1–3 jaar)
  - Starters krijgen binnen drie weken een begeleidingsprogramma vanuit aanvangsbegeleiding.
  - Jaarlijks voeren we met elk van onze personeelsleden functioneringsgesprekken met SMART-doelen, gebaseerd op duidelijke groeiverwachtingen.
- Middellange termijn (3–6 jaar)
  - Scholen functioneren als lerende organisaties met gedeeld leiderschap.
  - Samenwerking en coaching zijn structureel en duurzaam ingebed.
- Lange termijn (>6 jaar)
  - Welzijnsbeleid is volledig geïntegreerd in de schoolcultuur.
  - Leerkrachten groeien binnen hun context uit tot coaches en leerarchitecten, zowel van hun eigen professionele leertraject als van dat van collega's.



### Digitale transformatie versnellen

We integreren technologie doelgericht in het leerproces en versterken digitale competenties bij leerlingen en personeel.

#### Tactisch

- We ontwikkelen en implementeren een doordacht ICT-beleidsplan, met aandacht voor digitale geletterdheid bij leerlingen en personeel.
- We bouwen aan een veilige en toekomstgerichte digitale infrastructuur en investeren gericht in opleiding van het team.
- We integreren digitale tools en technologieën doelgericht in het leerproces, zodat ze bijdragen aan beter leren en efficiënter en consistentere werken.
- We volgen de evoluties in digitalisering op de voet en passen ons beleid tijdig aan waar nodig.

#### Operationeel

- Korte termijn (1–3 jaar)
  - Het digitale leerplatform wordt volledig uitgerold tegen 2026.
  - Alle leerkrachten volgen binnen twee jaar een ICT-training.
- Middellange termijn (3–6 jaar)
  - Digitale geletterdheid is een vast onderdeel van het curriculum.
  - Beveiliging en datageletterdheid worden versterkt voor personeel en leerlingen, conform de geldende privacy- en veiligheidsrichtlijnen.
- Lange termijn (>6 jaar)
  - AI-ondersteunde leeromgevingen en adaptieve modules zijn in gebruik.
  - Digitale inclusie is gegarandeerd voor alle leerlingen ongeacht hun thuissituatie of ondersteuningsnoden.



## Partnerschap en participatie verdiepen

We bouwen aan een open school met sterke netwerken en actieve betrokkenheid van ouders, leerlingen en lokale actoren.

### Tactisch

- We bouwen structurele samenwerkingen uit met ouders, buurt en lokale actoren, zodat de school een open en verbindende plek is in de samenleving.
- We stimuleren actieve betrokkenheid van ouders en leerlingen bij schoolactiviteiten, projecten en beleid, waardoor participatie een vast onderdeel wordt van de schoolcultuur.
- We creëren ruimte voor participatie en inspraak, zodat iedereen zich gehoord en gewaardeerd voelt.
- We versterken het netwerk rond de school, zodat we samen kunnen werken aan een warme en toekomstgerichte leeromgeving met gedeelde verantwoordelijkheid.

### Operationeel

- Korte termijn (1–3 jaar)
  - Jaarlijks worden er minstens twee participatieprojecten met ouders en buurt georganiseerd per vestigingsplaats, met focus op wederzijdse betrokkenheid.
  - Participatieprojecten met leerlingen en ouders worden ondersteund via duidelijke afspraken en begeleiding.
- Middellange termijn (3–6 jaar)
  - Scholen functioneren als open leer- en ontmoetingsplaatsen in de buurt.
  - Er is samenwerking met lokale besturen en cultuurpartners, gericht op een duurzaam en wederzijds versterkend netwerk.
- Lange termijn (>6 jaar)
  - kleine Vos is een referentie voor warm en toekomstgericht onderwijs.
  - De school neemt actief deel aan klimaat- en gemeenschapsprojecten, waardoor engagement structureel verankerd wordt.



### Infrastructuur toekomstgericht ontwikkelen

We creëren duurzame, multifunctionele leeromgevingen die pedagogisch en ecologisch verantwoord zijn.

#### Tactisch

- We hanteren circulaire principes en streven naar energieonafhankelijkheid bij renovaties en nieuwbouw.
- We ontwikkelen multifunctionele, duurzame leeromgevingen die inspelen op de noden van vandaag en morgen.
- We investeren in groene, veilige en toegankelijke infrastructuur, zodat iedereen zich thuis voelt op school en maximale gebruiksvriendelijkheid ervaren wordt.
- We maken een langetermijnplanning voor onderhoud en vernieuwing, met oog voor ecologie en pedagogische meerwaarde, zodat infrastructuur duurzame groei ondersteunt.

#### Operationeel

- Korte termijn (1–3 jaar)
  - Het masterplan infrastructuur is klaar tegen juni 2026.
  - Asbestinventarisatie en -verwijdering worden uitgevoerd.
- Middellange termijn (3–6 jaar)
  - Zonnepanelen, laadpalen en groendaken worden geïnstalleerd.
  - Circulaire principes zoals hergebruik van materialen en modulaire klaslokalen worden toegepast bij renovaties.
- Lange termijn (>6 jaar)
  - Gebouwen zijn energieonafhankelijk.
  - Multifunctioneel vastgoedbeheer is gerealiseerd.



## Financieel administratief beleid professionaliseren

We voeren een transparant en strategisch financieel beleid dat investeringen duurzaam ondersteunt.

### Tactisch

- We voeren een transparant en analytisch financieel beleid, met duidelijke rapportering naar team en bestuur.
- We plannen investeringen strategisch, met aandacht voor duurzaamheid en maximale impact op het onderwijs.
- We bouwen een gezamenlijke financiële reserve op, zodat we flexibel kunnen inspelen op toekomstige noden en onvoorziene omstandigheden.
- We zorgen voor een efficiënte en verantwoorde besteding van middelen, in overleg met alle betrokkenen, met aandacht voor transparantie en prioriteiten binnen het onderwijsaanbod.

### Operationeel

- Korte termijn (1–3 jaar)
  - Analytische boekhouding is operationeel tegen 2026, met uniforme rapporteringsstandaarden voor alle scholen.
  - Semestrieel wordt financiële rapportage voorzien voor schoolteams en bestuur, met inzicht in realisaties, prognoses en afwijkingen.
- Middellange termijn (3–6 jaar)
  - Financieel beleid wordt geïntegreerd over de scholen heen.
  - Er wordt een gemeenschappelijk en transparant reservefonds opgebouwd, met duidelijke criteria voor aanwending en aanvulling.
- Lange termijn (>6 jaar)
  - Geconsolideerd financieel beleid en begroting zijn gerealiseerd.
  - Strategische investeringsplanning is verankerd, met een meerjarenvisie die financiële stabiliteit en onderwijskwaliteit ondersteunt.



## Bestuurlijke slagkracht vergroten

We optimaliseren processen en structuren met oog voor efficiëntie, innovatie en responsiviteit.

### Tactisch

- We optimaliseren processen en structuren door digitalisering en centralisatie van ondersteunende diensten.
- We versterken innovatie en responsiviteit, zodat de organisatie snel kan inspelen op veranderingen en proactief nieuwe kansen kan benutten.
- We maken duidelijke afspraken over rollen, verantwoordelijkheden en besluitvorming.
- We investeren in permanente vorming van leidinggevenden en ondersteunend personeel, zodat het bestuur krachtig en toekomstgericht blijft werken met de juiste competenties en professionaliteit.

### Operationeel

- Korte termijn (1–3 jaar)
  - Organigram, strategische planning, intern reglement, deontologische code en functiebeschrijvingen worden uitgewerkt.
  - Dashboard voor beleidsmonitoring is operationeel binnen drie jaar.
- Middellange termijn (3–6 jaar)
  - Ondersteunende diensten zijn volledig gecentraliseerd en geïntegreerd, waardoor processen uniformer, efficiënter en effectiever verlopen.
  - Permanente vormingstrajecten voor leidinggevenden en ondersteunend personeel zijn voorzien, op maat van hun rol en verantwoordelijkheden.
- Lange termijn (>6 jaar)
  - AI en automatisering zijn volledig geïntegreerd in de werking, met een focus op planlastvermindering en kwaliteitsvollere werking.
  - Het bestuursmodel is flexibel en kan snel inspelen op maatschappelijke veranderingen.