

Februari 2009

# BELEIDSNOTA

## **Aan de slag als leef,- leer- en werkgemeenschap**

**Strategisch beleidsplan 2009-2013**

Status: Definitief  
Bestuur: 17-03-2009 (vastgesteld)  
GMR: 22-04-2009 (ter informatie)



## 1. Inhoudsopgave

1.	Inhoudsopgave .....	3
2.	Inleiding .....	5
3.	Hoe gaan we om met het strategisch beleid? .....	7
4.	Missie en visie SKOBA.....	11
4.1.	Missie .....	11
4.2.	Visie.....	11
5.	Strategische keuzes .....	13
5.1.	Identiteit .....	13
5.2.	Het onderwijs.....	15
5.2.1.	De ontwikkeling en het leren van kinderen .....	15
5.2.2.	SKOBA-scholen, zelfbewuste leergemeenschappen met een pedagogische opdracht 17	
5.2.3.	Doorlopende leerlijn.....	18
5.2.4.	Brede school.....	20
5.2.5.	Burgerschap .....	22
5.2.6.	ICT .....	24
5.2.7.	Ouders als educatief partner van school .....	25
5.2.8.	Wervingskracht door inhoudelijke profilering.....	27
5.3.	Passend onderwijs .....	29
5.4.	Planning & Control / beleidvoerend vermogen .....	30
5.4.1.	Verbetering van de begrotingscyclus.....	30
5.4.2.	Verbetering van de cyclus van planning & control.....	31
5.4.3.	Verbeteren van de beleidscyclus.....	32
5.5.	Personeel .....	34
5.5.1.	Inzet van het personeel .....	34
5.5.2.	Ontwikkeling van medewerkers .....	35
5.5.3.	Welzijn van medewerkers.....	38
5.6.	Positionering van het bestuur .....	39
6.	Hoe nu verder.....	43



## 2. Inleiding

In dit document wordt het strategisch beleid beschreven van Stichting Katholiek Onderwijs Bernardus Alfrink (SKOBA). Het eerste plan is geschreven in 2004. Het strategisch beleid is in 2008 geëvalueerd en dat heeft geresulteerd in dit plan.

SKOBA is een stichting voor katholiek onderwijs. Onder de Stichting vallen 8 scholen. Dit zijn 7 scholen met 11 locaties voor basisonderwijs in Dordrecht, Zwijndrecht, Hendrik-Ido-Ambacht en Gorinchem. Naast het basisonderwijs heeft de Stichting een school voor speciaal basisonderwijs in Dordrecht. De scholen worden bezocht door ongeveer 2200 leerlingen.

Om tot dit strategisch beleidsplan te komen, heeft een voorbereidende werkgroep een uitgebreide analyse gemaakt van de Stichting en haar omgeving. Kritisch voortbouwend op het oude strategisch beleidsplan, heeft het geresulteerd in een herzien plan. In deze werkgroep hebben de volgende functionarissen zitting: de voorzitter van het bestuur, de algemeen directeur, twee directeuren en de beleidsmedewerker O&K. De werkgroep is begeleid door een extern adviseur van KPC Groep. Dit plan is besproken op een conferentie in november 2008. Zowel het bestuur als de directeuren zijn bij deze bijeenkomst aanwezig geweest.

Het strategisch beleidsplan is de basis voor de uitwerking van het beleid op de verschillende terreinen, zoals bijvoorbeeld personeelsbeleid, financieel beleid of beleid rondom zorg voor kwaliteit. Bovendien is het strategisch beleidsplan een instrument voor het bestuur om de Stichting op koers te houden.

De opbouw van het strategisch beleidplan is als volgt. In hoofdstuk 3 wordt ingegaan op de plaats van het strategisch beleidsplan binnen SKOBA, relevante documenten die met het plan samenhangen en de manier, waarop we verder werken aan de concretisering van het plan. In hoofdstuk vier worden de missie en de visie van SKOBA beschreven.

In hoofdstuk 5 worden de speerpunten beschreven op de diverse beleidsterreinen. Daarin wordt de volgende indeling gehanteerd:

1. Waarom is dit beleidsthema belangrijk? Hierin wordt een samenvatting gegeven van de analyses, die zijn gemaakt door de werkgroep.
2. Wat willen we bereiken? Dit zijn de speerpunten, resulterend uit de analyses.
3. Hoe gaan we dit doen? De wijze waarop het speerpunt wordt uitgewerkt, hoe gaan we er binnen de Stichting mee om?
4. Wanneer zijn we tevreden? Dit geeft aan, wat we kunnen zien binnen de Stichting, als het speerpunt is geconcretiseerd. Met name dit punt geeft de Stichting houvast in de realisering van het strategisch beleidsplan.



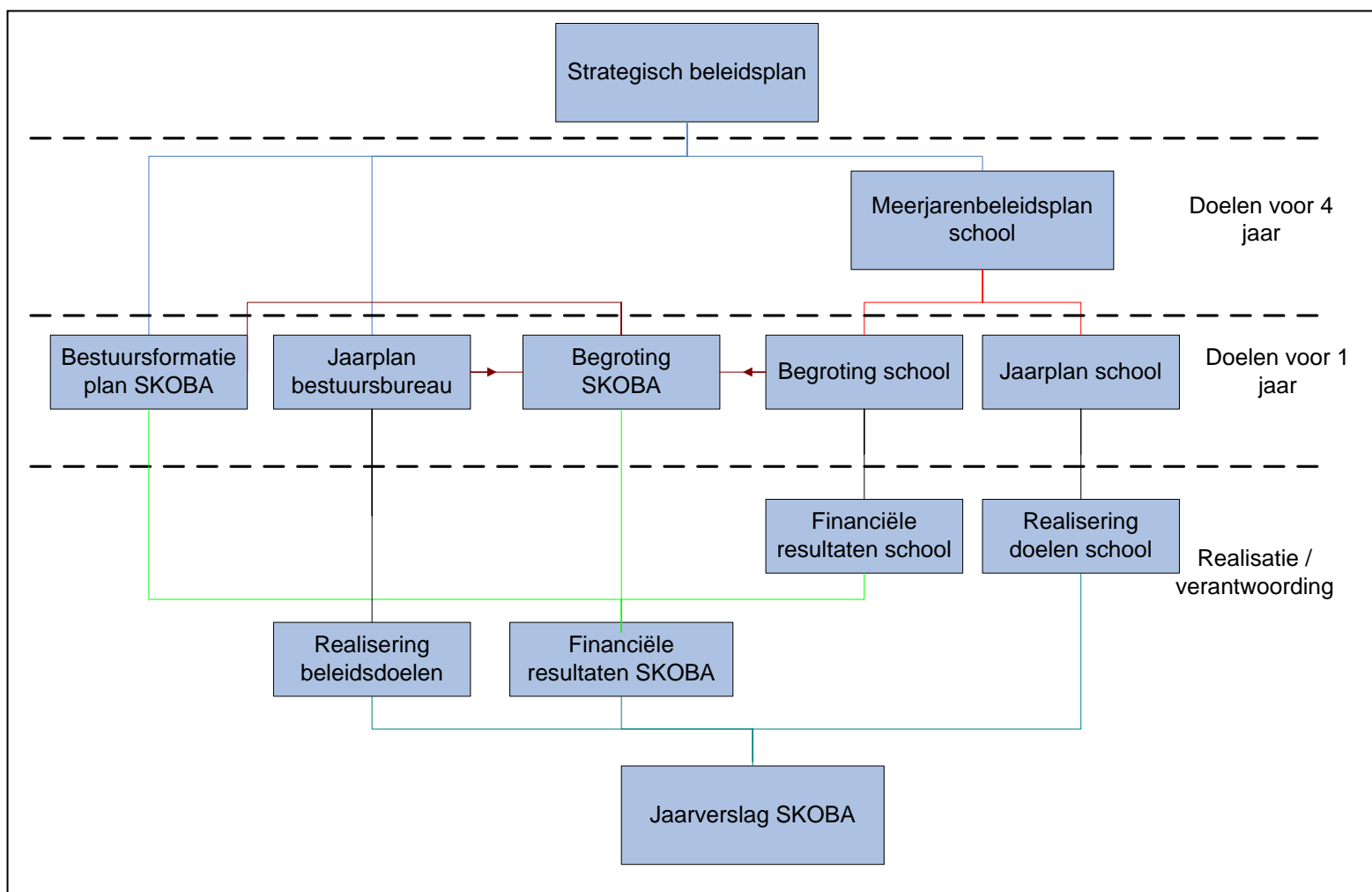
### 3. Hoe gaan we om met het strategisch beleid?

Het strategisch beleidsplan is een koersplan, dat duidelijke kaders stelt en daarbinnen scholen ruimte laat voor het leggen van eigen accenten. Het geeft de scholen de ruimte om ontwikkelingen te initiëren, die bij de scholen en hun onderwijsvisie, bij hun leerlingpopulatie, bij hun ouders en bij hun maatschappelijke omgeving passen.

Om vanuit het plan te kunnen sturen, is er een transparante en duidelijke redeneerlijn nodig, die missie, visie, strategisch beleidsplan en praktijk op de scholen met elkaar verbindt.

De speerpunten in dit plan geven aan op welke beleidsterreinen de Stichting zich gaat ontwikkelen. Het document staat echter niet op zichzelf. Het document vormt de basis voor de uitwerking van het jaarplan op stichtingsniveau. Het strategisch beleidsplan is ook richtinggevend voor het meerjarenbeleidsplan en het jaarplannen van de school. Een financiële uitwerking, gekoppeld aan het strategisch beleidsplan, wordt gegeven in de begroting en het bestuursformatieplan (jaarplanning en een prognose over 4 jaar). Dit is schematisch weergegeven in figuur 1. Wanneer de speerpunten een consequentie hebben voor de huisvesting, komt dit terug in het meerjarenonderhoudsplanung (10 jaar) van de Stichting. Jaarlijks wordt een verantwoording afgelegd in een jaarverslag, over datgene wat de Stichting heeft gerealiseerd.

Figuur 1: schema van alle plannen met een stichtings- en een schoollijn



## **Speerpunten**

In dit strategisch beleidsplan is te lezen, op welke beleidsspeerpunten SKOBA zich gaat richten. De speerpunten geven een richting aan waarin de Stichting zich gaat ontwikkelen. Het zijn speerpunten op hoofdlijnen. Ze bieden kaders én nog voldoende ruimte. In de komende 4 jaar zullen de speerpunten worden aangepakt of uitgewerkt. Dat kan op verschillende manieren worden vormgegeven. Het beleid wordt op schoolniveau ontwikkeld of op stichtingsniveau. De speerpunten op het schoolniveau werken de scholen uit in hun eigen jaarplan. Het initiatief voor het uitwerken van de speerpunten op stichtingsniveau ligt bij het bestuursbureau. De uitwerking van deze speerpunten kan langs twee lijnen lopen: (1) de uitwerking kan plaatsvinden in de werkgroepen<sup>1</sup> die zijn gevormd per beleidsterrein dan wel in andere werkgroepen, zulks ter beoordeling van het directieberaad; (2) er vinden pilots plaats. Mede om optimaal te leren van die pilots, komt er een SKOBA-innovatieplan.

## **Het SKOBA-innovatieplan**

Dit SKOBA-innovatieplan is uitdrukking van een nieuwe manier van werken. In het innovatieplan wordt een verdere concretisering van de speerpunten van het strategisch beleidsplan gegeven. Die concretisering kan langs verschillende lijnen plaats vinden:

- door scholen afzonderlijk in de praktijk van alledag;
- door een opdracht neer te leggen bij een werkgroep;
- via pilots;
- door mensen bij elkaar te brengen – feitelijk of virtueel – in leerkringen.

Het innovatieplan biedt voor dat alles een kader. Een kader dat er ook voor zorgt dat de pilots die uitgevoerd gaan worden, verbonden worden met andere relevante ontwikkelingen in SKOBA-verband, onder meer ook de relevante ontwikkelingen die op de scholen plaatsvinden. Soms zal het mogelijk zijn meteen een pilot te starten, soms wordt eerst de aanwezige kennis in kaart gebracht door een werkgroep die vervolgens haar werk (voorlopig) afrondt met de formulering van een opdracht voor een pilot. Zo'n verbindend innovatiekader zorgt voor synergie waar dat mogelijk is en maakt bovendien optimaal inzichtelijk hoe we als SKOBA-gemeenschap samen kunnen leren van die ontwikkelingen. Opname in het innovatieplan impliceert onder meer dat wordt ingezet op kennisdeling. Het proces van kennis delen willen we verbreden. Daarin spelen zowel het directieberaad als de leerkringen een belangrijke rol (paragraaf 5.5.2).

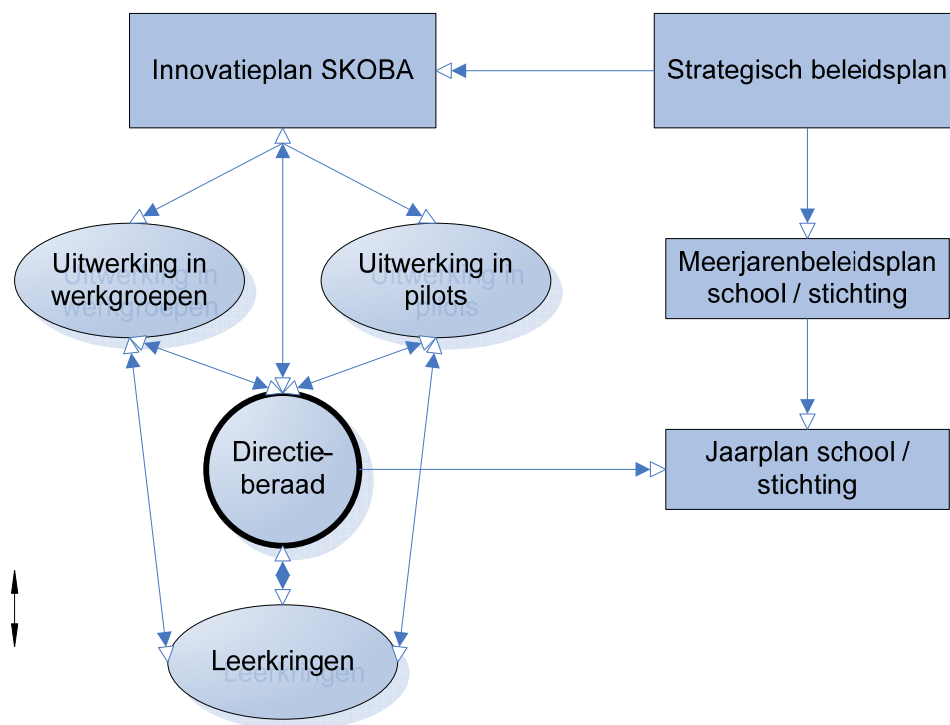
We kiezen nadrukkelijk voor pilots waarbij in eerste instantie een beperkt aantal scholen of onderdelen van scholen betrokken zijn. Het voordeel van een pilot is, dat het gemakkelijker is de energie te volgen, die er binnen scholen is, om met dat speerpunt aan de slag te gaan (we starten met de scholen die iets met dat speerpunt 'hebben'). Via de pilots kunnen we eventuele 'kinderziektes' overwinnen en we creëren – als het goed is – eerste succeservaringen. Die zullen de verdere implementatie van het beleid ten goede komen.

---

<sup>1</sup>Dit zijn de werkgroep financiën, de werkgroep ICT, de werkgroep personeel en organisatie en de werkgroep onderwijs en kwaliteit. In de werkgroep nemen twee directeuren en de beleidsmedewerker van het betreffende beleidsterrein zitting. De werkgroep wordt voorbereid en voorgezeten door de beleidsmedewerker. In de werkgroep worden voorstellen gedaan voor de uitwerking van beleid. Via het directieberaad kan de werkgroep ook gevraagd worden om zaken uit te werken, waar behoefte aan is.

Door een slimme inrichting van de pilots kunnen we op alle niveaus leren van de ervaringen van de pilotscholen. Er is een betere wisselwerking te realiseren tussen de ontwikkeling van het beleid en de ervaringen bij de uitvoering in de praktijk. Door binnen SKOBA periodiek met elkaar te kijken naar de vorderingen, die pilotscholen maken, en door gezamenlijk actief mee te denken over problemen of knelpunten waarmee zij te maken krijgen, organiseren we een collectieve leercyclus en dragen we concreet bij aan het ontstaan van een professionele SKOBA-leergemeenschap. In figuur twee is de positie weergegeven van het SKOBA-innovatieplan.

Figuur 2: Positie SKOBA innovatieplan



Duidelijk moet zijn waarop de pilots zijn gericht. Focussen ze op de vraag óf er bepaalde acties moeten worden ondernomen, dan wel op de vraag hoe die eruit moeten zien?

Het werken met (een beperkt aantal) speerpunten, pilots, werkgroepen en leerkringen leidt tot een andere rol van de beleidsmedewerkers: hun ondersteunende rol wordt belangrijker, maar ook hun rol in het bewaken van de eerder genoemde redeneerlijn die SKOBA-brede ontwikkelingen concreet verbindt met ontwikkelingen binnen de scholen (v.v.). In dat verband is het van belang om telkens feitelijk bereikte resultaten op de scholen te vertalen in beleidstermen op SKOBA-niveau zodat kan worden nagegaan of daarmee ook de beoogde beleidsresultaten behaald worden.

#### *Uitwerking van het SKOBA-innovatieplan*

De bestaande werkgroepen of door het directieberaad nieuw in te stellen werkgroepen maken op basis van het strategisch beleidsplan een voorstel waarin ze per beleidsthema aangeven welk instrument ingezet wordt (bijv. pilot, werkgroep, leerkring). Vervolgens wordt er een opdrachtomschrijving gemaakt door de werkgroep.

Het directieboard stelt het voorstel vast. De scholen die betrokken zijn bij de pilot / werkgroep / leerkring maken vervolgens een concreet plan van aanpak. In dat plan van aanpak wordt uitgewerkt welke doelen behaald gaan worden, welke activiteiten daarvoor uitgevoerd gaan worden, met een tijdsplan. Dit plan wordt ter vaststelling voorgelegd aan het directieboard.

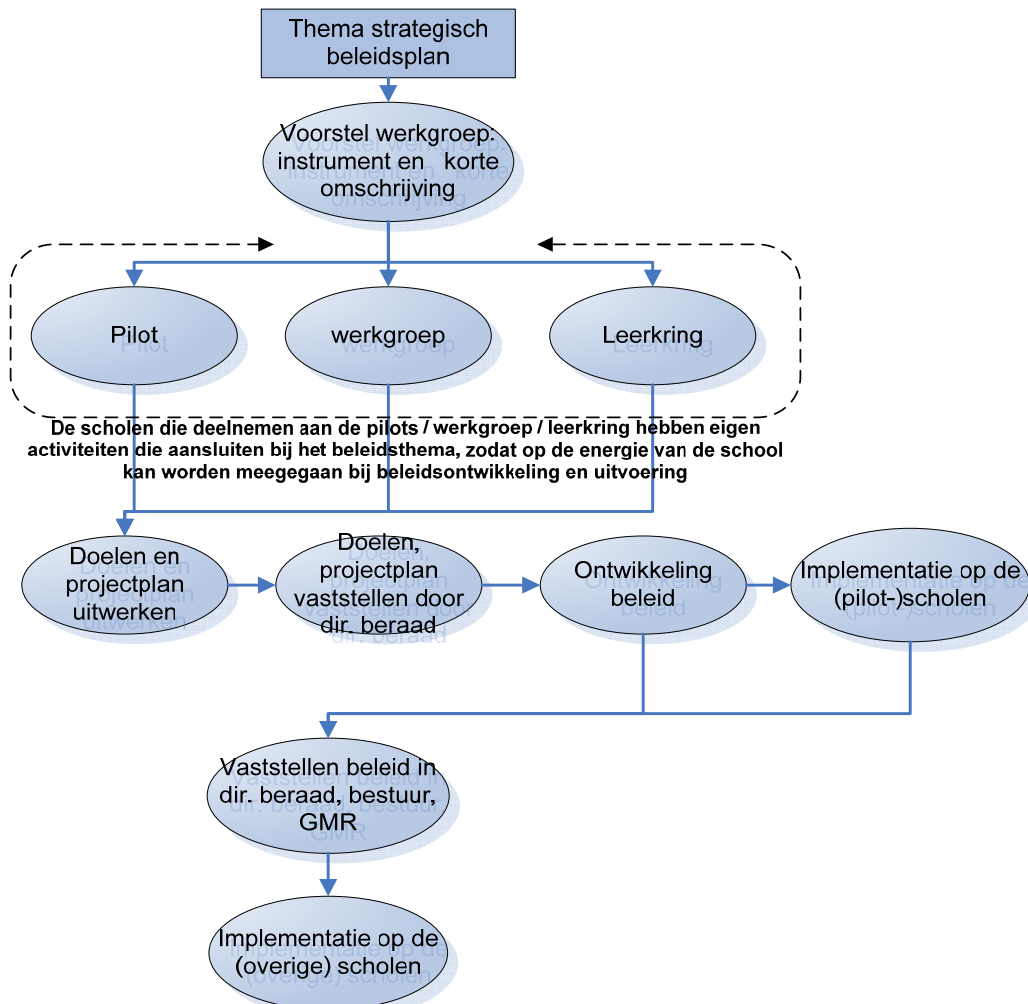
Bij de uitwerking van het innovatieplan maken we per speerpunt (of thema daarbinnen) steeds een onderscheid tussen drie fasen:

1. *Voorbereiding*: alle voorwerk dat nodig is om (uiteindelijk) in de praktijk met iets aan de slag te kunnen. Het kan gaan om een analyse van de problematiek, een verkenning van mogelijke oplossingen, een nadere concretisering van de visie, het formuleren van een voorstel in de zin van 'zo zouden we het (voorlopig) kunnen gaan doen'. Deze fase wordt afgesloten met het besluit 'zo gaan we het doen'.
2. *Voorbereiding van de uitvoering*: het in stelling brengen van mensen en voorzieningen met het oog op de eerste uitvoering in de praktijk.
3. *Uitvoering*: de invoering van wat voorgesteld is in de praktijk.

De eerste uitvoering kan eventueel nog een *pilot* zijn. In dat geval worden na de pilot fasen 1 en 2 nog eens doorlopen met het oog op een uitvoering in de volle breedte in fase 3. De zichtbaarheid op de scholen van de resultaten, zowel voor teams als voor ouders, is van groot belang.

Minstens zo belangrijk bij de uitwerking van het innovatieplan is een goede positionering van deze fasen in de tijd. Niet alles kan tegelijkertijd worden opgepakt.

Figuur 3: Het innovatieplan in uitwerking



#### 4. Missie en visie SKOBA

SKOBA heeft haar missie en visie geformuleerd. De strategische keuzes, die zijn gedaan in dit plan, sluiten aan bij de missie en visie.

##### 4.1. Missie

SKOBA is een organisatie, die bestaat uit zeven basisscholen en een school voor speciaal basisonderwijs. De Stichting biedt kwalitatief goed basis- en speciaal basisonderwijs aan, mede vanuit de katholieke traditie. Nauw gerelateerd aan de scholen zijn de peuterspeelzalen die vallen onder de Stichting Katholieke Peuterspeelzalen Bernardus Alfrink. Daardoor kan SKOBA zich richten op een doorgaande ontwikkeling van kinderen van 2 tot 12/13 jaar.

SKOBA gelooft in de eigen kracht van kinderen en volwassenen en wil hen helpen het beste in zichzelf naar boven te halen. In ons onderwijs gaat het om het verwerven van kennis, inzichten, vaardigheden en houdingen en is er tegelijkertijd aandacht voor persoonsvorming. Bij die persoonsvorming zijn de ideaalbeelden uit de katholieke traditie mede richtinggevend.

Centraal in die katholieke traditie staan de boodschap en het handelen van Jezus van Nazareth. Deze traditie gaat ervan uit dat *ieder mens uniek* en waardevol is. Bovendien heeft ieder een *eigen verantwoordelijkheid, zowel voor zichzelf en voor anderen als voor de omgeving*. Kinderen maken deel uit van een gemeenschap, waar mensen elkaar treffen. In de onderlinge relaties binnen die gemeenschap ontwikkelen de kinderen zich tot wie ze zijn. In de omgang met elkaar zijn *respect, rechtvaardigheid, solidariteit en verdraagzaamheid* belangrijke waarden.

##### 4.2. Visie

*Talentontwikkeling van kinderen als lid van een sociale gemeenschap*

De Stichting stelt zich ten doel om kinderen die kennis, inzichten, vaardigheden en houdingen te laten verwerven, die ze nodig hebben om als zelfstandig, sociaal en kritisch denkend mens actief te kunnen en te willen participeren in onze samenleving. In een samenleving waarin ook aandacht is voor de katholieke traditie. De authenticiteit van een kind, de ontwikkeling van zijn of haar talenten én het deel uitmaken van een sociale gemeenschap vormen daarbij het uitgangspunt. De leefwereld van het kind klinkt mee in zijn of haar leren. Leren vooronderstelt een zo groot mogelijke actieve deelname en betrokkenheid van het kind. Daarom krijgt het zelfontdekkend leren steeds meer nadruk. We stimuleren het kind, daar waar mogelijk, steeds meer verantwoordelijkheid te nemen voor het eigen leerproces. Het kind ontwikkelt zo een mate van zelfstandigheid onder eindverantwoordelijkheid van de leerkracht.

Een ononderbroken leer- en ontwikkelingsproces is een voorwaarde voor talentontwikkeling. Een andere voorwaarde die het leren ondersteunt, is het welbevinden van het kind. In een veilige en plezierige omgeving kunnen de talenten van ieder kind maximaal tot ontwikkeling komen.

### *De school als gemeenschap*

De school is een leef- en leergemeenschap van kinderen en volwassenen. Een gemeenschap waarin er respect is voor verschillende levensbeschouwelijke tradities. Een kind leert deel te zijn van die gemeenschap, waarbij solidariteit uitgangspunt is en het kind oog krijgt voor de zwakkeren. De school zelf is onderdeel van een grotere gemeenschap. Ze heeft in die gemeenschap een bredere rol dan het verzorgen van onderwijs alleen. Door aandacht te hebben voor de behoeften van de gemeenschap, kan de school een bredere functie vervullen. Recent krijgt de (mede) opvoedende taak van de school meer nadruk door de eis kinderen gericht te ondersteunen in hun ontwikkeling tot actieve, democratisch en kritisch denkende burgers die bovendien hun plek in de samenleving weten te vinden (sociale integratie). Samenwerking met ouders is daarbij geboden. Daarnaast valt – in het spoor van de brede-school-gedachte – te denken aan het verzorgen van kinderdagopvang, peutergroepen en voor-, tussen- en naschoolse opvang.

### *Ouders als educatief partner*

De primaire verantwoordelijkheid voor de opvoeding van een kind ligt bij de ouders. Dit betekent dat de betrokkenheid van de ouders bij het onderwijs een voorwaarde is. Dit betekent ook dat de school een partner is in de opvoeding van het kind. In de onderlinge communicatie tussen ouders en school wordt helder gemaakt, op welke wijze die samenwerking rondom opvoeding wordt verwezenlijkt (educatief partnerschap).

### *Een lerende organisatie*

De Stichting wil kwaliteit leveren. Om haar taak op een goede manier uit te voeren, streeft de Stichting ernaar een professionele lerende organisatie te zijn. Oog voor de medewerkers is daarbij een belangrijke voorwaarde. Externe en interne ontwikkelingen worden kritisch gevolgd om de professionaliteit te vergroten. De professionaliteit laat zich onder meer kenmerken door een regelmatig reflecteren op het eigen functioneren en de opbrengsten, die daaruit voortvloeien, en het leren daarvan. De medewerkers kunnen onderling van en met elkaar leren. Ze kunnen ook leren van en met de kinderen en hun ouders. De organisatie hecht sterk aan medewerkers die hun persoonlijke bezieling – voor zover passend binnen de missie en visie van SKOBA – laten doorklinken in hun handelen als professional.

## 5. Strategische keuzes

In dit hoofdstuk geven we aan welke ontwikkelingen voor SKOBA van belang zijn, zowel intern als extern, op basis waarvan strategische keuzes zijn gemaakt. Vervolgens wordt aangegeven welke consequenties de ontwikkelingen hebben voor de Stichting en tot welke keuzes dit heeft geleid.

Aan de hand van de onderstaande vragen worden de beleidsterreinen uitgewerkt.

1. Waarom is dit beleidsthema belangrijk?
2. Wat willen we bereiken?
3. Hoe gaan we dit doen?
4. Wanneer zijn we tevreden?

### 5.1. Identiteit

#### 1. *Waarom is dit beleidsthema belangrijk?*

SKOBA is een stichting van katholieke scholen. Het is belangrijk om de katholieke identiteit, anno 2009 en verder, zichtbaar te maken op de scholen en uit te dragen naar de omgeving. De identiteit van een school heeft zijn beslag in het handelen van alle betrokkenen in de school.

Er worden vele activiteiten uitgevoerd, waarin de katholieke identiteit herkenbaar is. Deze identiteit staat echter nog niet altijd expliciet centraal op de scholen. Wat kenmerkt nu katholieke scholen? Hoe maken de Stichting en de scholen deze identiteit herkenbaar? En wat betekent dat voor het handelen van betrokkenen binnen de scholen?

#### 2. *Wat willen we bereiken?*

Om de identiteit zichtbaar te maken binnen de scholen en de Stichting, willen we het volgende bereiken. De scholen geven inhoud en vorm aan de gemeenschapsopbouw. Daarbij is helder wie tot die gemeenschap behoren en welke functie zij daarin hebben. Daarbij hoort ook dat de scholen inhoud en vorm geven aan de waarden die ze kinderen mee willen geven, te beginnen al door die waarden richtinggevend te laten zijn voor het samen leven en leren binnen de schoolgemeenschap.

Van de leerkrachten wordt niet alleen verwacht dat ze aangesproken kunnen worden op hun professionaliteit, maar ook op hun gedrag naar binnen (de kracht van hun persoonlijkheid, hun wijsheid en uitstraling).

De medewerkers zullen het gesprek hierover moeten aangaan, met elkaar op schoolniveau, met ouders en met andere medewerkers binnen de Stichting.

#### 3. *Hoe gaan we dit doen?*

Ter ondersteuning van dat gesprek worden op Stichtingsniveau uitspraken gedaan over wat vanuit de missie en visie van de Stichting van schoolleiders en andere medewerkers mag worden verwacht, als het gaat om de katholieke identiteit van het onderwijs.

Te denken valt daarbij aan uitspraken over het verwerven van een door christelijk geloof en katholieke traditie ingegeven christelijke habitus door kinderen en volwassenen, over de plaats van (inter)religieus leren, over belangrijke waarden als compassie met elkaar, over de rituelen die een gemeenschap mede tot gemeenschap maken.

Daarbij is het van belang om het begrip identiteit te operationaliseren. Het is goed om de bandbreedte aan te geven van gewenste tot net nog acceptabele vormgevingen. Met het oog daarop worden er een aantal ijkpunten geformuleerd.

Om de ijkpunten vorm te geven, biedt de insteek, ontwikkeld vanuit het IKO (Joost Dupont), mogelijkheden. De identiteit van een school vindt zijn weerslag in het verhaal van de school. Dat ene grote verhaal ontstaat in een dynamisch proces vanuit de verhalen van de mensen die er werken. De kunst is nu om het grote verhaal van de school te koppelen aan de verhalen die ten grondslag liggen aan de katholieke traditie, om het grote schoolverhaal te verbinden met die grondslagverhalen. Er zijn verschillende lagen aan te wijzen:

- De laag van de evenementen: wat zijn de vieringen, rituelen?
- De ethisch-normatieve laag: wat is een goed mens, een goed vormingsconcept?
- De levenbeschouwelijke laag: hoe ziet de levensbeschouwing eruit?
- De religieuze laag: de individuele, persoonlijke beleving van het religieuze.

Dit kan resulteren in uitspraken, die gerelateerd kunnen worden aan:

- Ethische waarden: wees goed voor jezelf, wees goed voor de ander, wees goed voor je omgeving.
- Psychologische behoeften: competentie, autonomie, relatie.

Die operationalisering wordt 'gelaagd' aangepakt, dat wil zeggen met oog voor de verschillende lagen die in het geding zijn. Er is daarbij aandacht voor zowel de levensbeschouwelijke als de pedagogische aspecten van het brede begrip identiteit. De kracht van die uitwerking staat of valt met het realiseren van (voorbeeld)uitwerkingen tot op het niveau, waarop een relatie ontstaat tussen de identiteit en de keuze voor het werken aan bijvoorbeeld passend onderwijs, inclusief denken en het voorkomen van segregatie.

De wijze waarop we dit gaan aanpakken, wordt opgenomen in het innovatieplan van de Stichting. De IKO<sup>2</sup>-pilot, waaraan de Mariaschool deelneemt, krijgt nadrukkelijk een functie in deze verdere operationalisering en in het beschikbaar krijgen van mogelijke vormgevingen in de vorm van *good practices*. Deze komen op enig moment ook ter beschikking van andere SKOBA-scholen.

#### 4. Wanneer zijn we tevreden?

- Er is een operationalisering van het begrip identiteit die de scholen als inspirerend en werkbaar ervaren. Daarin is onder meer beschreven welke waarden en normen SKOBA-scholen hun kinderen meegeven.

---

<sup>2</sup> IKO = Het Instituut voor Katholiek Onderwijs (IKO) is een kennis- en innovatiecentrum dat zich richt op onderzoek, ontwikkeling en ondersteuning met betrekking tot de identiteit en de religieuze vorming van katholieke scholen voor primair onderwijs.

- Er is een document beschikbaar waarin verschillende voorbeelden van good practice binnen de SKOBA-scholen zijn beschreven en waarbij een voorstel wordt gedaan voor een schoolaanpak dat scholen ook in andere opzichten ondersteunt om hun identiteit handen en voeten te geven.
- Op schoolniveau is omschreven waaruit in de dagelijkse praktijk de katholieke identiteit blijkt.

## **5.2. Het onderwijs**

In deze paragraaf komen verschillende speerpunten aan de orde, die te maken hebben met het onderwijs zelf.

### **5.2.1. De ontwikkeling en het leren van kinderen**

#### *1. Waarom is dit beleidsthema belangrijk?*

Zoals uit missie en visie van de Stichting naar voren komt, staat SKOBA voor het creëren van optimale omstandigheden voor de ontwikkeling en het leren van kinderen. Kinderen helpen hun talenten te ontwikkelen en te benutten, is een belangrijke opgave. Hun welbevinden is daar een voorwaarde voor. Bij hun ontwikkeling en hun leren hebben kinderen nadrukkelijk een eigen taak: ze leren daar ook steeds beter (mede) de regie over te voeren.

Die ontwikkeling en dat leren vinden steeds plaats in een maatschappelijke omgeving. Deze heeft bepaalde verwachtingen ten aanzien van de opbrengsten van die ontwikkeling en dat leren. SKOBA positioneert zich nadrukkelijk in haar maatschappelijke omgeving en ontleent daaraan mede haar maatschappelijke en pedagogische opdracht. Belangrijke aspecten van die opdracht liggen op twee terreinen:

- De opdracht van de school in het perspectief van vorming: het bevordering van de (brede) ontwikkeling van talenten bij alle kinderen en het werken aan de persoonsvorming van kinderen, met aandacht voor een respectvolle omgang met anderen;
- De opdracht van de school in het perspectief van opleiden: Het overdragen van kennis en het inoefenen van vaardigheden, aansluitend bij de kerndoelen..

Beide lijnen komen samen in de opdracht kinderen te helpen zich te ontwikkelen tot kritische, actieve en democratische burgers die willen en kunnen participeren in de samenleving, daarin weten te integreren en over de daarvoor benodigde sociale vaardigheden beschikken.

Het onderwijs op de scholen is van voldoende kwaliteit, wanneer de school er voor ieder kind in slaagt zijn of haar talenten optimaal te ontwikkelen, een en ander in overeenstemming met de visie van SKOBA. De scholen zullen zich nog verder moeten ontwikkelen om die kwaliteit te realiseren.

De scholen hebben reeds een eigen onderwijsvisie geformuleerd die aansluit bij de missie en visie. De concretisering daarvan is nog volop in gang. Omdat iedere school een eigen onderwijsvisie heeft, ontstaat binnen SKOBA een breed palet aan scholen, waarbij iedere school een eigen profiel heeft.

Kinderen verschillen in hun talenten en in het gemak waarmee ze die tot ontwikkeling kunnen brengen. Om de talenten van alle kinderen optimaal te ontwikkelen, is een goede zorg voor kinderen een voorwaarde. We spelen daarom in op hun pedagogische en onderwijsbehoeften en we zorgen ervoor dat kinderen hun eigen ontwikkelingslijn kunnen volgen en die doelen kunnen halen die binnen hun bereik liggen. Dat proces evalueren we voortdurend. We volgen de ontwikkeling van de kinderen nauwgezet en stellen ons handelen zo nodig bij.

## *2. Wat willen we bereiken?*

Het is belangrijk dat de scholen hun onderwijs zo inrichten dat het aansluit bij de missie en de visie van SKOBA en daaraan gerelateerd de eigen visie en doelen van de school. In die visie legt de school een relatie met de groepen kinderen op wie ze zich richt en met de sociale omgeving waarin de school functioneert.

We streven ernaar het onderwijs aan te passen aan de veranderende leerstijlen van jongeren en het voor hen (meer) betekenisvol te maken. Het is een meer vraaggerichte insteek. Dat sluit het doen van een gericht aanbod niet uit. Dit betekent dat een school steeds meer gebruik gaat maken van verschillende onderwijsvormen.

Kinderen leren ook buiten de school. Het is een belangrijke uitdaging om het buitenschoolse leren slim te verbinden met het binnenschoolse leren.

Ieder kind ontwikkelt zich op een eigen manier en in een eigen tempo. De school gaat ook hier meer vraaggericht te werk. Dat betekent, dat een kind steeds meer een eigen leerlijn heeft, zodat het zich optimaal kan ontwikkelen.

Het is belangrijk dat kinderen leren hun eigen ontwikkeling en hun eigen leerproces steeds beter zelf vorm te geven. De eigen verantwoordelijkheid van een kind wordt steeds belangrijker naarmate het ouder wordt. De scholen geven de eigen verantwoordelijkheid van een kind op verschillende manieren inhoud: in het eigen leerproces, in de manier waarop een kind verantwoording neemt voor zijn eigen gedrag, in de wijze waarop het omgaat met afspraken die gemaakt worden en met de materialen waarmee het werkt.

We bevorderen inclusief denken. Kunstmatige scheidingen tussen kinderen dienen voorkomen te worden. Belangrijke motto's zijn: scholen als afspiegeling van de wijk en verantwoord onderwijs zo dicht mogelijk bij huis. SKOBA-scholen zoeken naar een versterking van hun wijk- of buurtfunctie. Hierover meer in paragraaf 5.2.3 en paragraaf 5.2.4.

SKOBA scholen hebben binnen de kaders van de SKOBA-missie en visie een eigen profiel. Die kaders moeten wel duidelijk zijn. Het is dus van belang om te bepalen op stichtingsniveau, welke concrete aspecten we in het onderwijs minimaal willen terugzien als consequentie van de missie en de visie van SKOBA. Met het oog op die aspecten wordt een evaluatie-instrument ontwikkeld, waarmee scholen in een zelf-evaluatie kunnen bepalen, in hoeverre hun onderwijs al in lijn is met de missie en de visie.

### 3. *Hoe gaan we dit doen?*

De scholen hebben een onderwijsvisie geformuleerd. Zij werken aan de realisering ervan. We stellen een werkgroep “goed onderwijs” in voor het beschrijven van de aspecten die we minimaal terug willen zien in het onderwijs en het zelfevaluatie-instrument. Dat zelf-evaluatie-instrument geeft scholen en bestuur inzicht in de onderwijsontwikkelingen die direct in verband staan met de SKOBA-missie en -visie. Dat instrument maakt het mogelijk verschillende fasen te onderscheiden in die ontwikkelingen (voorbereiding, uitvoering, implementatie en borging). Er wordt ook een relatie gelegd met leeropbrengsten, in brede zin.

### 4. *Wanneer zijn we tevreden?*

- Een school biedt goed onderwijs aan ieder kind afzonderlijk aan, waarbij het welbevinden van het kind optimaal gewaarborgd is.
- De scholen hanteren het onder 3 genoemde zelf-evaluatie-instrument in hun eigen kwaliteitscyclus en hebben hun onderwijs vormgegeven conform de SKOBA-missie en -visie.

## **5.2.2. SKOBA-scholen, zelfbewuste leergemeenschappen met een pedagogische opdracht**

### 1. *Waarom is dit beleidsthema belangrijk?*

Binnen de SKOBA-kaders geven de scholen zelf vorm aan hun onderwijs op grond van een eigen pedagogische en onderwijsvisie. Het zijn zelfbewuste scholen, die naar binnen en naar buiten toe duidelijk maken, waarvoor ze gaan en waarvoor ze staan, ook in levensbeschouwelijk opzicht. Scholen spreken zich uit over wat ze wel en wat ze niet tot hun taak rekenen. Ze maken daarin verschillende keuzes. Dat leidt tot onderwijskundige en pedagogische diversiteit.

Het zijn leef- en leergemeenschappen voor kinderen, personeel en ouders. Leren participeren in tal van maatschappelijke verbanden begint op school. Participatie is zowel middel als doel. De school hanteert een bij participatie horende autoritatieve opvoedingsstijl, dat wil zeggen, een stijl die zowel uitdaagt om (de eigen) grenzen op te zoeken, als ervoor zorgt, dat er grenzen zijn.<sup>3</sup>

### 2. *Wat willen we bereiken?*

We raken hier aan de maatschappelijke en pedagogische opdracht van de school. Met alle nadruk op kerndoelen, taal en rekenen lopen we het risico dat de pedagogische dimensie onder druk komt te staan.

---

<sup>3</sup> Participatie als opvoedingsparadigma vormt een middenweg tussen assimilatie (met een sterk accent op overdracht van wat in het algemeen belang is) en emancipatie (met het accent op individuele ontplooiing als individueel belang). Participatie streeft naar een evenwicht tussen het algemene belang van een goede opvoeding en individuele belangen. Participatie focust op de ontplooiing van individuen (mede) als lid van een gemeenschap. De daarbij horende opvoedingsstijl – autoritair – houdt het midden tussen autoritair en laissez-faire.

We hebben het dan over het bevorderen van zelfstandigheid, het leren nemen van eigen verantwoordelijkheid, de zorg voor binding met de groep en de betrokkenheid bij het leren, het leren participeren in de zin van meeleven, meedoen, meedenken en meebeslissen, het ontwikkelen van persoonlijke kwaliteiten als kunnen reflecteren op het eigen gedrag, beschikken over taakgerichtheid, discipline of uithoudingsvermogen, enzovoorts. Eerder legden we daarom al veel nadruk op de persoonsvorming van leerlingen, ook in het licht van de katholieke traditie

Begeleiding van kinderen bij hun persoonlijke ontwikkeling en het leren vooronderstelt inzicht in hoe kinderen leren en in de rol van voorbeeldgedrag van de kant van de leerkracht. In dit licht dienen zowel de leerkracht als de leerling te beschikken over de nodige zelfkennis, het vermogen om weloverwogen keuzes te maken, het vermogen te reflecteren op je eigen gedrag en de consequenties daarvan, en daaraan het vermogen feedback te geven en te ontvangen. Dat alles is niet mogelijk zonder een voortdurende dialoog tussen alle betrokkenen en een doorleefd gevoel van wat goed is: goed onderwijs, een goede leef- en leergemeenschap.

We willen bereiken dat op SKOBA-scholen deze zaken op orde zijn en de aandacht krijgen die ze verdienen. Dat maakt SKOBA-scholen tot zelfbewuste scholen.: scholen die weten waarvoor ze staan en waarvoor ze gaan.

### *3. Hoe gaan we dit doen?*

Het is van belang om deze pedagogische aspecten van het school-zijn verder uit te werken in concrete uitspraken over de wijze waarop we met elkaar omgaan, wat we belangrijk vinden, waar we op afkoersen en hoe we zaken terugzien in de school.

Met het oog daarop starten we een pilot. Omdat veel van deze aspecten op één of andere manier al aanwezig zijn op SKOBA-scholen is een belangrijke doelstelling van deze pilot om een overall kader te ontwikkelen dat aangeeft waarom het allemaal gaat. Dit kader wordt geïllustreerd met good practices uit SKOBA-scholen en vormt tevens een hulpmiddel voor de scholen om hun eigen sterke en zwakke plekken te identificeren.

### *4. Wanneer zijn we tevreden?*

- Er is een operationalisering van de pedagogische dimensie in onderwijs en schoolcultuur. Er is een document beschikbaar waarin verschillende voorbeelden van good practice binnen de SKOBA-scholen zijn beschreven.
- Het overall kader waarvan die operationalisering en die beschrijving van good practise deel uitmaken, gebruiken scholen periodiek om inzicht te krijgen in de sterke en minder sterke aspecten van het eigen pedagogisch handelen. Scholen werken continu aan de versterking van hun pedagogische dimensie.

### **5.2.3. Doorlopende leerlijn**

In deze paragraaf focussen we met name op de verticale doorlopende leerlijn van voorschools tot over de overgang naar het voortgezet onderwijs heen. Naast deze verticale insteek om samenhang te bewerkstelligen is er de horizontale insteek: een streven naar samenhang tussen al wat gelijktijdig plaats vindt.

Deze insteek komt aan de orde in de volgende paragraaf, over de brede school. Overigens leent een brede school zich er bij uitstek toe om een deel van die verticale samenhang vorm te geven.

### *1. Waarom is dit beleidsthema belangrijk?*

In de visie van SKOBA wordt gesproken over een ononderbroken leer(- en ontwikkelings)lijn voor kinderen. Dit is een voorwaarde voor de vormgeving van goed onderwijs. Overgangen in het onderwijs vormen nog te vaak een obstakel voor een optimaal verlopend leer- en ontwikkelingsproces. Er wordt daarom gestreefd naar een doorlopende leerlijn. De scholen hebben veel vrijheid om die doorlopende lijn zelf vorm te geven.

Op de scholen is er aandacht voor de doorlopende leerlijn tot 12 jaar, c.q. de inhoudelijke, pedagogische en didactische samenhang tussen de verschillende groepen. Een doorlopende lijn wordt niet alleen vormgegeven binnen de groepen 1 t/m 8. De ontwikkelingslijn start al bij de peuters. Of zelfs eerder, afhankelijk van het aanbod dat de scholen doen in het voorschoolse traject en de (dag)opvang van kinderen. De inhoudelijke, pedagogische en didactische afstemming met de peuters wordt reeds gerealiseerd. Wanneer de kinderen vanuit groep 8 naar het voortgezet onderwijs doorstromen, is het van belang om inzichtelijk te krijgen of het gegeven schooladvies het juiste was, hoe de kinderen die overgang ervaren en hoe de inhoudelijke, pedagogische en didactische aansluiting verloopt tussen het basisonderwijs en het voortgezet onderwijs. De Stichting ziet het als haar medeverantwoordelijkheid om ook die aansluiting vanuit de doorlopende leerlijn te benaderen.

Op stichtingsniveau is het belangrijk om de kaders aan te geven waarin duidelijk beschreven is hoe een doorgaande lijn herkenbaar is binnen een school en over de onder- en bovengrens heen.

### *2. Wat willen we bereiken?*

SKOBA biedt kinderen van jongs af aan optimale ontwikkelingskansen en gaat voor een doorgaande ontwikkeling in de leeftijdsperiode van 2 tot 12 à 13 jaar, op termijn vanaf 0 jaar. We investeren daarom in een nauwe samenwerking tussen scholen en voorschoolse voorzieningen (vooralsnog peuterspeelzalen, op korte termijn kindercentra). Dat past bij het gemeentelijk beleid, dat erop uit is, peuterspeelzalen te koppelen aan basisscholen. Naast de afstemming tussen peuterspeelzalen en (speciaal) basisonderwijs vraagt ook de afstemming met het voortgezet onderwijs aandacht. SKOBA-scholen zien het als hun plicht om kinderen (en hun ouders) optimaal voor te bereiden op de overgang naar scholen voor voortgezet onderwijs.

Al die samenwerking is geen doel op zich. Gezamenlijk kunnen we veel betere condities creëren voor de ontwikkeling en het leren van kinderen.

### *3. Hoe gaan we dit doen?*

Zowel op schoolniveau als op stichtingniveau worden de ontwikkelingen in het veld bijgehouden die betrekking hebben op de vorming van kindercentra. Met name de ontwikkelingen vanuit het beleid van de gemeente en overheid. Ook wordt gekeken naar de wensen van de ouders, als het gaat om het aanbod van kinderdagopvang.

We gaan onderzoeken of SKPBA<sup>4</sup> haar werkzaamheden kan verbreden naar kinderopvang dan wel dit in samenwerking met een professionele organisatie kan realiseren (zie paragraaf 5.2.4). Op basis van die gegevens wordt ingespeeld op het starten van peuterspeelzalen of eventueel het starten van kinderdagopvang.

Daar waar de peuterspeelzaal en de dagopvang van kinderen direct onder de verantwoordelijkheid van de school vallen, wordt een inhoudelijke afstemming gerealiseerd. Daar waar een peuterspeelzaal en de dagopvang van kinderen worden uitgevoerd door een externe organisatie, wordt in overleg met die organisaties gezocht naar een adequate vormgeving van een doorgaande lijn.

We gaan in een werkgroep na hoe scholen hun leerlingen nog beter kunnen voorbereiden op de (voor sommige leerlingen kwetsbare) overgang naar het voortgezet onderwijs. Met het oog daarop kijken we proactief naar de persoonlijke kwaliteiten die leerlingen ontwikkelen en bereiden we ook hun ouders voor op die overgang. Zij zijn immers bij die overgang de constante factor in het leven van hun kind. Tevens wordt gekeken of het mogelijk is om zicht te krijgen op de ontwikkeling van kinderen in het voortgezet onderwijs, zodat duidelijker wordt wat de kwaliteit is van het advies en de aansluiting (inhoudelijk, pedagogisch en didactisch).

#### 4. *Wanneer zijn we tevreden?*

- Aan alle scholen is een peuterspeelzaal gekoppeld. School en peuterspeelzaal realiseren samen een doorgaande leerlijn, zowel inhoudelijk als pedagogisch en didactisch.
- De contacten met het voortgezet onderwijs zijn vormgegeven en scholen bereiden hun leerlingen en hun ouders optimaal voor op de overgang naar dat voortgezet onderwijs. In samenspraak met het VO wordt onderzocht of de kwaliteit van het schooladvies en de aansluiting beter zichtbaar te maken is.

### **5.2.4. Brede school**

#### 1. *Waarom is dit beleidsthema belangrijk?*

In de missie en visie van SKOBA is aangegeven dat de scholen zich ontwikkelen tot een brede school. Een brede school wil zeggen dat de school zinvolle samenwerkingsrelaties aangaat met instanties in de wijk, die met dezelfde kinderen werken. De samenwerking kan op vele wijzen worden vormgegeven en heeft zowel te maken met activiteiten binnen schooltijd als activiteiten buiten schooltijd, zowel binnen de schoolmuren als buiten de schoolmuren.

We streven naar een brede school vanuit twee kerngedachten:

- De eerst kerngedachte hangt samen met de gemeenschapsgedachte die in de missie van SKOBA is beschreven, evenals de solidariteitsgedachte en het oog houden voor de zwakkeren in die gemeenschap. De school maakt deel uit van een wijk en kan een bijdrage leveren aan het vergroten van de samenhang/cohesie in de wijk, aan de leefbaarheid in de wijk en de integratie van haar bewoners. Dit mede met het oog op het tegengaan van segregatie in het onderwijs.

---

<sup>4</sup> SKPBA staat voor Stichting Katholieke Peuterspeelzalen Bernardus Alfrink. Deze stichting heeft hetzelfde bestuur en dezelfde algemeen directeur als SKOBA.

- De tweede kerngedachte heeft betrekking op het kind zelf. De school heeft aandacht voor burgerschapsvorming en leert kinderen verantwoordelijk te zijn voor zichzelf, voor anderen en voor de omgeving. Dat vraagt een open instelling naar de sociale omgeving waarin kinderen opgroeien. Bovendien streeft de school naar een brede ontwikkeling van kinderen. Er kunnen vormen van functionele samenwerking worden gerealiseerd waarbij kinderen de mogelijkheid krijgen om zich intensiever of breder te ontwikkelen op gebieden als muziek, sport, drama en cultuur. Die samenwerking kan er mede toe leiden dat er enige afstemming plaats vindt in pedagogisch opzicht, bijvoorbeeld als het gaat om gedragsregels. Instellingen met een pedagogische taak, opdracht of rol kunnen elkaar zo versterken bij de begeleiding van kinderen.

De vorming tot een brede school heeft ook een functie voor de ouders. We denken hierbij aan de organisatie van sluitende dagarrangementen en aan activiteiten in de sfeer van de opvoedingsondersteuning. Ouders zijn een belangrijke actor bij de ontwikkeling van kinderen. Door ook voor hen activiteiten te organiseren, wordt deze samenwerking verbeterd (hierover meer in paragraaf 5.2.7).

Deze uitgangspunten vanuit de missie van SKOBA sluiten aan bij de maatschappelijke ontwikkelingen die gaande zijn en die een steeds groter accent leggen op de maatschappelijke opdracht van de school. De school krijgt steeds meer een centrale positie in de ontwikkeling van kinderen van 2-12 jaar. De brede schoolgedachte ondersteunt de school in deze maatschappelijke opdracht: ze staat er niet meer alleen voor.

Binnen de Stichting zijn al verschillende initiatieven gaande, die de ontwikkeling tot een brede school ondersteunen. Alle scholen binnen SKOBA hebben een peuterspeelzaal. Dit kan een peuterspeelzaal zijn van de eigen organisatie of een samenwerking met een externe organisatie. Ook de voor-, tussen en naschoolse opvang wordt aangeboden door de scholen. Drie scholen maken gebruik van de gemeentelijke subsidie "school in de samenleving" (SiS). Met die gelden worden activiteiten voor de kinderen georganiseerd, zowel binnen schooltijd als na schooltijd. Dit zijn extra activiteiten die de brede ontwikkeling van kinderen bevorderen.

De scholen werken verder aan het verstevigen van hun positie in de wijk. Hiermee kunnen zij zich beter profileren in de buurt.

De brede schoolontwikkeling wordt verschillend opgepakt:

- er zijn scholen die zelf hebben gekozen zich te ontwikkelen tot een brede school. In veel gevallen is er een duidelijk inhoudelijke insteek, met een onderwijsvisie als uitgangspunt. Een belangrijk element in die visie is de versterking van de buurtfunctie van de (brede) school;
- er zijn brede scholen die voortkomen vanuit het gemeentebestuur, vaak vanuit de huisvestingssituatie. In dat geval ligt het accent op medegebruik van een multifunctioneel gebouw.

De eerste insteek sluit aan bij de visie van SKOBA. Zo'n school kan zich als brede school in de wijk profileren. In de tweede situatie is die profilering wat lastiger aangezien de brede school op zichzelf niet meer onderscheidend is. Vanuit SKOBA gezien komt er dan meer nadruk te liggen op de profilering van (elk van) de eigen scholen op onderwijsvisie.

## *2. Wat willen we bereiken?*

De scholen ontwikkelen zich in de richting van een brede school. De scholen zelf spelen daarin een grote rol. Het is immers sterk afhankelijk van de wijk waarin de school is gelegen en de specifieke behoeften van de kinderen en ouders die de school bezoeken. Het vormt voor een deel de eigen identiteit van de school. In de vorming tot een brede school houdt de school zelf altijd de regie in handen.

Scholen gaan zinvolle samenwerkingsrelaties aan met instellingen die werken met dezelfde doelgroepen in de wijk. De meerwaarde voor de brede ontwikkeling van kinderen is uitgangspunt bij die samenwerking. Er wordt gekeken of alleen een functionele samenwerking voldoende is of dat er ook een inhoudelijke afstemming plaats moet vinden die de ontwikkeling van kinderen ondersteunt. Het kan gaan om activiteiten buiten schooltijd maar ook om activiteiten binnen schooltijd.

De scholen nemen deel aan activiteiten in de wijk die de samenhang en integratie binnen de wijk bevorderen.

De scholen dragen zorg voor een koppeling met een peuterspeelzaal, voor-, tussen-, en naschoolse opvang. In de nabije toekomst worden de mogelijkheden onderzocht voor kinderdagopvang.

## *3. Hoe gaan we dit doen?*

De ontwikkeling tot een brede school wordt voornamelijk geïnitieerd op de scholen. Met betrekking tot de exploitatie van de peuterspeelzalen en eventueel de kinderdagopvang, ligt het initiatief bij de Stichting, in dit geval SKPBA dan wel SKOBA en SKPBA. Zij is partner in het overleg met de gemeente.

De ontwikkeling van brede scholen is een complex proces. Het is van belang dat scholen daarbij van elkaar kunnen leren. Dat proces van kennis delen maakt onderdeel uit van het innovatieplan.

## *4. Wanneer zijn we tevreden?*

- Alle scholen hebben tenminste functionele samenwerkingsrelaties met instellingen in de wijk en zijn nauw verbonden met de wijk.
- De ouders zijn ook doelgroep bij de activiteiten in het kader van de brede school. Het aanbod van de brede school omvat mede dagarrangementen.
- Alle scholen bieden buitenschoolse opvang en buitenschoolse activiteiten aan.
- Alle scholen bieden kinderdagopvang aan en zorgen voor afstemming van deze activiteiten met die van de aan de school verbonden peuterspeelzaal.

### **5.2.5. Burgerschap**

#### *1. Waarom is dit beleidsthema belangrijk?*

Eén van de belangrijkste taken van de school is het kind de bagage mee te geven die nodig is om actief te willen en te kunnen deelnemen aan de samenleving. Bij de bepaling van die bagage klinkt de katholieke traditie door. SKOBA ziet de school als een leef- en leergemeenschap die als zodanig ook een beschermde, veilige oefenplaats vormt voor het in praktijk brengen van die bagage. Dat bevordert de transfer van het geleerde naar het publieke domein, i.c. onze pluriforme, democratische samenleving.

In regelgeving is vastgelegd dat de school mede tot taak heeft om de vorming tot actief burgerschap en de sociale integratie van leerlingen te bevorderen. Centraal daarbij staat het actief meedoen aan de samenleving, een deel van die samenleving te willen zijn en er een positieve bijdrage aan te leveren.

Binnen de scholen wordt al aandacht besteed aan de vorming tot burger, maar het is niet expliciet herkenbaar in het schoolplan.

De Pius 10 neemt deel aan een pilot over burgerschapsvorming (vanuit SLO). Ook de Mariaschool gaat deelnemen aan een pilot rondom burgerschap, maar dan expliciet in relatie tot de katholieke identiteit (vanuit KBO). Deze pilots leveren kennis en ervaringen op, die andere scholen kunnen gebruiken.

## *2. Wat willen we bereiken?*

We streven ernaar dat onze scholen – mede vanuit hun brede identiteit – een voorbeeldfunctie hebben in de vorming van hun kinderen tot democratische burgers die kritisch-constructief en actief kunnen en willen participeren in onze samenleving en daarin hun eigen weg en plek vinden.

## *3. Hoe gaan we dit doen?*

In de missie en visie van SKOBA wordt al ingegaan op de vorming van kinderen tot deelnemers van een gemeenschap. Dit zal echter nog uitgewerkt moeten worden in concrete ijkpunten die de begrippen burgerschapsvorming en sociale integratie operationaliseren. Naast deze ijkpunten is het van belang om voorbeelden te geven van activiteiten die de scholen kunnen uitvoeren in dit kader. Dit kunnen activiteiten zijn die de scholen binnen SKOBA al doen. Het kan ook gaan om suggesties uit methoden, van externe organisaties of andere scholen. Ondersteuning bij de visieontwikkeling op schoolniveau is ook een mogelijkheid.

Het is van belang om uiteindelijk de lijn van burgerschapsvorming herkenbaar te maken in het onderwijs en uit te breiden, wanneer dat noodzakelijk is.

Als SKOBA liften we mee op de ontwikkelingen die plaats vinden op de Pius 10 school en de Mariaschool. Hun deelname aan de pilots levert de stichting input op voor het handen en voeten geven van burgerschapsvorming en sociale integratie. In het innovatieplan geven we aan hoe we SKOBA-breed het beste kunnen profiteren van deze ontwikkelingen. Er ligt ook een relatie met de ontwikkeling van vriendschapsrelaties tussen scholen zoals bedoeld in paragraaf 5.3.

## *4. Wanneer zijn we tevreden?*

- Er ligt een bruikbare operationalisering van de begrippen burgerschapsvorming en sociale integratie, met voorbeelden van activiteiten die in dat kader uitgevoerd kunnen worden.
- Er ligt een document waarin procesmatig wordt beschreven hoe scholen hun eigen visie op burgerschapsvorming en sociale integratie kunnen aanscherpen en hoe ze met name met het oog op burgerschapsvorming een herkenbare lijn kunnen ontwikkelen in het onderwijs en in het participeren van kinderen in de school als leef- en leergemeenschap.

- Burgerschap en sociale integratie zijn herkenbaar in het onderwijsaanbod van de scholen. Leerlingen participeren in de zin van meeleven, meedoen, meedenken en meebeslissen in zaken die ook hen aangaan.

### 5.2.6. ICT

#### 1. *Waarom is dit beleidsthema belangrijk?*

Binnen SKOBA streven we naar het ontwikkelen van de talenten van ieder kind. Daarin houden we rekening met de leerstijl van kinderen en met de snelheid waarmee ze leren. Dit betekent dat een kind meer een individuele leerlijn krijgt. De inzet van ICT-hulpmiddelen is daarbij onontbeerlijk. Het geeft de school de mogelijkheid om het leerstofaanbod te differentiëren, leerwegen te personaliseren en om een kind te toetsen wanneer hij of zij daar echt aan toe is. Digitale leermiddelen kunnen zo een bijdrage leveren aan het bieden van meer maatwerk; ze stellen leraren in staat om meer of beter in te spelen op de individuele leerbehoeften en leerstijl en het werktempo van leerlingen. Zij bieden daarnaast mogelijkheden voor het realiseren van onderwijs dat qua inhoud en didactiek inspeelt op specifieke pedagogische of onderwijsbehoeften van kinderen.

ICT kan dus een meerwaarde hebben in het realiseren van de onderwijsdoelen. ICT kan helpen de leeromgeving rijker en authentiek te maken. ICT kan ook helpen bij het naar binnen halen van de omgeving van de school, zowel nationaal als internationaal. Denk bijvoorbeeld aan contacten met andere scholen uit Nederland of het buitenland. Tenslotte kan ICT het zelfsturend karakter van het onderwijs verhogen. Daarmee wordt het onderwijs niet noodzakelijk individueel onderwijs. Leerlingen kunnen ook in groepsverband en in samenwerking met leraren het eigen leerproces vormgeven.

Op de scholen wordt er steeds meer gebruik gemaakt van ICT-hulpmiddelen. De plaats van ICT vanuit een meer onderwijskundige visie kan echter worden versterkt.

Om als goed burger deel te kunnen nemen aan de samenleving, dienen kinderen te beschikken over een aantal minimale vaardigheden op het gebied van ICT en over een kritische grondhouding ten aanzien van het gebruik van internet. Het is de taak van de school de kinderen deze vaardigheden en grondhouding mee te geven. Het kan zelfs zo zijn dat ook ouders de mogelijkheid krijgen hun vaardigheden en hun inzichten in de positieve kanten van internet en de valkuilen, risico's of gevaren te vergroten.

De inzet van ICT-hulpmiddelen vraagt ook een bepaalde vaardigheid van de leerkrachten. Zij moeten niet alleen technisch vaardig zijn om de apparatuur te bedienen, maar ook de mogelijkheden herkennen van de inzet van ICT in leerlijnen van kinderen.

Digitale leermiddelen hebben het voordeel dat ze in de regel gemakkelijk aan te passen zijn waardoor ze goed kunnen worden afgestemd op de eigen, specifieke onderwijssituatie van een school. Door effectief en efficiënt gebruik te maken van ICT versterken scholen hun onderwijskwaliteit.

Om ICT de plaats te geven die in deze paragraaf is beschreven, is het een absolute voorwaarde dat de ICT-omgeving technisch in orde is.

## *2. Wat willen we bereiken?*

Een versterking van de rol van ICT in het onderwijsleerproces. Het gebruik van materialen kan beter worden geïntegreerd in de lessen en een meer expliciete rol krijgen in individuele leerlijnen van kinderen. Dat betekent dat bestaande onderwijsleermiddelen niet alleen deels worden vervangen maar ook dat ICT in de structuur van het onderwijsproces ingrijpt. Dat zal zijn weerslag hebben op de uitvoering van het onderwijs. Digitale leermiddelen die worden gebruikt voor samenwerkend leren, zelfsturend leren, het werken aan levensechte opdrachten zijn dan als toepassingen van ICT een structureel onderdeel van de school geworden. Het gaat om een vormgeving van onderwijs die zonder ICT niet mogelijk zou zijn.

## *3. Hoe gaan we dit doen?*

Dat vraagt om een duidelijke visie van de school op de inzet van ICT-hulpmiddelen in het onderwijs en de onderwijsorganisatie. Het vooronderstelt ook de nodige deskundigheid van leerkrachten om de hulpmiddelen te gebruiken en in te zetten. Zij leren niet alleen omgaan met het repertoire van nieuwe media voor het onderwijsleerproces maar zij leren ook om media in te zetten bij het faseren en begeleiden van leerprocessen, zowel individuele als groepsgewijze processen. Wat de visie van de school betreft: SKOBA gaat een visie op ICT-gebruik ontwikkelen die aansluit op haar (missie en) visie en die visie wordt vertaald in een ICT-beleidsplan waarin een aantal kritische succesfactoren wordt uitgewerkt met betrekking tot de implementatie.

Hier ligt in eerste instantie een rol voor de werkgroep O&K. Deze buigt zich over de vraag hoe een school inzichtelijk kan krijgen welke rol ICT-hulpmiddelen kunnen spelen in het leerproces en bij het realiseren van meer individuele leerlijnen. De werkgroep buigt zich ook over de vraag welke vaardigheden van medewerkers worden verwacht, die de inzet van ICT in het onderwijsproces ondersteunen, Dat moet leiden tot een ICT-werkplan per school met daarin een visie op de inzet van ICT in het leerproces alsmede activiteiten ter verhoging van de deskundigheid van medewerkers.

## *4. Wanneer zijn we tevreden?*

We zijn tevreden als:

- de gerichte inzet van digitale leermiddelen (een elektronische leeromgeving, een digitaal schoolbord, digitale toetsen en portfolio, digitaal lesmateriaal, gebruik van video) heeft geleid tot een transformatie van het onderwijsleerproces;
- er op termijn sprake is van een aanwijsbaar positief effect van de inzet van ICT-middelen in de vorm van hogere leeropbrengsten en/of een hogere motivatie;
- Medewerkers zich voldoende competent voelen op dit terrein.

### **5.2.7. Ouders als educatief partner van school**

#### *1. Waarom is dit beleidsthema belangrijk?*

Uit de missie en visie van SKOBA komt naar voren dat de ontwikkeling en het leren van ieder individueel kind centraal staan. Het gaat zowel om kennis, inzichten en vaardigheden als om houdingen en persoonsvorming. Omdat zowel de ouders, als de school een rol spelen in die ontwikkeling van een kind, is samenwerking tussen de school en de ouders in het belang van het kind. Samen kunnen zij meer dan elk afzonderlijk.

Ook de katholieke traditie, die uitgangspunt is binnen SKOBA, speelt een rol in de wijze, waarop we als stichting tegen de positie van ouders aankijken. De school maakt deel uit van een grotere gemeenschap. In de onderlinge relaties binnen die gemeenschap ontwikkelen de kinderen zich tot wie ze zijn. De ouders en de school zijn deel van die gemeenschap en daarmee beide betrokken bij de ontwikkeling van het kind binnen die gemeenschap. School en ouders hebben daarbij elk hun eigen *eind*verantwoordelijkheid. De eindverantwoordelijkheid voor de opvoeding ligt bij de ouders, de eindverantwoordelijkheid van datgene wat op school gebeurt, berust bij de school.

De beoogde samenwerking vraagt van de school dat zij van meet af aan dat (streven naar) partnerschap uitdraagt. Dat vraagt visie, beleid en vooral een bij die visie passende grondhouding.

## 2. *Wat willen we bereiken?*

Ook voor ouders kan de school van hun kind een leergemeenschap zijn. Ze zijn partners van de school en zijn van meet af aan in gesprek met de school over (de begeleiding van) de ontwikkeling en het leren van hun kind. Ze worden betrokken en voelen zich betrokken bij de school en hebben daarin een inbreng. De samenwerking met ouders staat voor een deel in het teken van afstemming, namelijk van het pedagogisch denken en handelen in de thuis- en de schoolsituatie.

Dit vraagt om een bij partnerschap passende grondhouding van de professionals. Zij zullen voldoende toegerust moeten zijn om maatwerk te leveren in de contacten met de ouders. Het realiseren van een grote ouderbetrokkenheid en de wijze waarop medewerkers omgaan met een diversiteit aan ouders, vooronderstelt een zelfbewuste school: een school die ook op het terrein van de relaties met ouders weet waarvoor ze staat en waarvoor ze gaat. Uitgangspunt is steeds het gezamenlijke belang van school en ouders: het scheppen van gunstige voorwaarden voor de ontwikkeling en het leren van het kind. In de eerste contacten met de ouders zal het uitgangspunt van partnerschap al uitgedragen moeten worden.

## 3. *Hoe gaan we dit doen?*

De ontwikkeling van partnerschap vraagt maatwerk. De activiteiten die daartoe nodig zijn, zijn een zaak van de scholen. Op stichtingsniveau brengen we good practices (met een inzicht in hun kritische succesfactoren) in kaart en stellen die ter beschikking van de scholen. We investeren in de deskundigheid van de medewerkers op de school. Niet alleen is er aandacht nodig om de gewenste grondhouding te realiseren in de omgang met ouders, maar ook de ontwikkeling van persoonlijke vaardigheden, zoals bijvoorbeeld gesprekstechnieken.

## 4. *Wanneer zijn we tevreden?*

Als het gaat om de betrokkenheid van ouders bij hun eigen kind op school (in de zin van meeleven, meedoen, meedenken en meebeslissen) blijven SKOBA-scholen streven naar een 100%-betrokkenheid. De betrokkenheid van ouders bij de school als organisatie is eveneens belangrijk, maar zal er gedifferentieerder uitzien. SKOBA-scholen zijn scholen die zich ook duidelijk betrokken tonen naar de thuissituatie.

### **5.2.8. Wervingskracht door inhoudelijke profilering**

#### *1. Waarom is dit beleidsthema belangrijk?*

Ouders kiezen steeds meer bewust een basisschool die past bij hun eigen ideeën van opvoeden en leren. Daarbij laten zij zich mogelijk leiden door de kwaliteit van de school. Het imago van de school draagt bij aan de manier waarop ouders tegen de kwaliteit van de school aankijken, maar ook het oordeel dat de inspectie van het onderwijs geeft over de kwaliteit van de school kan een rol spelen. Een goede profilering is belangrijk. Zowel de scholen als de stichting kunnen zich profileren naar buiten.

Bij de profilering van de scholen gaat het om inhoud en kwaliteit, het imago en de uitstraling naar buiten. De scholen werken in de eerste plaats zichtbaar via een aansprekend onderwijsconcept. Daarnaast wordt continu gewerkt aan de versterking van de kwaliteit van het onderwijs: onderwijs dat uitdaagt en boeit zodat kinderen zich plezierig voelen op school en de eindresultaten naar behoren zijn. Tenslotte werken alle scholen aan een goede uitstraling naar buiten, qua gebouw, qua inrichting en inzet van moderne materialen, (denk aan hoog meubilair, digitale borden, speelzolders in de onderbouw). Dit alles heeft niet alleen een effect op de ouders en de kinderen, maar het kan ook van invloed zijn op de motivatie van de medewerkers. Gemotiveerde en enthousiaste medewerkers zijn ook van grote invloed op het imago van de school.

Op SKOBA-niveau zullen we duidelijker aangeven waar SKOBA voor staat en voor gaat en wat karakteristiek is voor een SKOBA-school. Willen we SKOBA als een soort “brand” neerzetten? Hoe verhoudt zich dat tot het belang van pedagogische diversiteit dat eerder in dit plan naar voren kwam? Een aansprekend imago van SKOBA kan een positief effect hebben op het imago van de afzonderlijke scholen.

Dit vraagt uitwerking. Dat kwaliteit van het onderwijs, een bepaalde manier van met elkaar omgaan (medewerkers, leerlingen, ouders), en een aansprekende identiteit van SKOBA en haar scholen daarin elementen zijn, is duidelijk.

Het is belangrijk om de kwaliteiten van de school aan de omgeving te tonen en te werken aan een positief imago van de school. Diverse adviezen over externe en interne communicatie ondersteunen de scholen hierbij.

Een betere profilering van SKOBA en de scholen heeft interne en externe effecten. Een goed imago kan positieve effecten hebben op de instroom van nieuwe leerlingen. Naar binnen toe kan het een “SKOBA-gevoel” doen ontstaan, leiden tot meer bekendheid van elk van de scholen bij SKOBA-medewerkers en zo bijdragen aan de interne mobiliteit en de versterking van SKOBA als leergemeenschap voor haar medewerkers.

#### *2. Wat willen we bereiken?*

We streven naar zelfbewuste scholen met aansprekende onderwijsconcepten en hoge kwaliteit. Het imago van de school dient in overeenstemming te zijn met die kwaliteit. Dat geeft ouders vertrouwen in de kwaliteit van de school. En dat motiveert medewerkers op een positieve manier.

Ook SKOBA dient geassocieerd te worden met aansprekend onderwijs en hoge kwaliteit. Duidelijk moet zijn welke consequenties dit heeft voor de speelruimte van afzonderlijke scholen om ook zichzelf te profileren.

We streven ook naar een vergroting van de interne samenhang en de onderlinge betrokkenheid binnen de Stichting. Een voorwaarde daarvoor is zicht op de toegevoegde waarde van het tot SKOBA behoren.

### *3. Hoe gaan we dit doen?*

Het werken aan de kwaliteit van de school en het ontwikkelen van een passend imago, is allereerst aan de scholen zelf. Tegelijkertijd streeft ook de Stichting naar een positieve uitstraling naar buiten. Daarbij horen duidelijke standpunten, wat de herkenbaarheid van de Stichting en de scholen zal vergroten (zie ook paragraaf 5.2.2 over zelfbewuste scholen). Een positieve uitstraling van de scholen is zeer belangrijk. Die moet primair van binnen uit komen. Een belangrijk middel daarbij is het hanteren van inspirerende onderwijsconcepten, die bij de missie en visie van de Stichting passen. Bij de vormgeving van het onderwijsconcept moet helder zijn, dat de school deel uitmaakt van SKOBA. Dit wordt ondersteund door een uitgewerkt pr-beleid. De profilering blijft op de agenda staan van de scholen.

In het SKOBA communicatieplan staan diverse voorstellen. Die worden in de komende jaren gerealiseerd. Denk daarbij aan de websites, de schoolgidsen, contacten met de pers, activiteiten bij bijzondere gelegenheden op scholen of binnen de Stichting. In het verlengde daarvan wordt een werkgroep ingesteld die gaat onderzoeken of het wenselijk is een SKOBA-brand neer te zetten en welke activiteiten uitgevoerd kunnen worden om het SKOBA-gevoel te ontwikkelen.

Om een groei te realiseren in het leerlingenaantal zal naast profilering van de scholen:

- de Stichting kansen op het stichten van nieuwe scholen moeten onderkennen en benutten;
- een fusie aangegaan kunnen worden met andere katholieke stichtingen;
- iedere school vroegtijdig moeten anticiperen op ontwikkelingen in haar omgeving;
- een sterke relatie met peuterspeelzalen gehandhaafd moeten blijven, evenals met voor-tussen- en naschoolse opvang. Mogelijkheden liggen er nog in het aanbieden van kinderdagopvang.

De SKOBA-scholen blijven bij groei pedagogisch kleinschalige organisaties. Scholen ook die een eigen herkenbaar onderwijsconcept hebben.

### *4. Wanneer zijn we tevreden?*

- Scholen hebben een hoge kwaliteit en inspirerende onderwijsconcepten. Hun imago sluit aan bij de kwaliteit die de school heeft.
- De samenhang binnen en de verbinding van medewerkers met SKOBA is versterkt.
- De scholen behouden tenminste hun 'marktaandeel' als het gaat om leerlingenaantallen.
- Op stichtingsniveau stabiliseert het aantal leerlingen zich tenminste of stijgt licht.

### 5.3. Passend onderwijs

#### 1. *Waarom is dit beleidsthema belangrijk?*

Het ministerie heeft plannen kenbaar gemaakt voor Passend Onderwijs. Kern van Passend Onderwijs is, dat voor elke leerling de kansen op de beste ontwikkeling centraal staan. Dus niet focussen op de problemen, maar op de mogelijkheden. Passend onderwijs is thuis nabij onderwijs. Centraal in deze uitwerking staat de vorming van regionale netwerken op basis van de bestaande samenwerkingsverbanden en regionale expertisecentra (rec's). Voor de scholen betekent dit, dat zij de leerling een passend aanbod kunnen doen. Dit kan een aanbod zijn, dat de school zelf realiseert, maar het kan ook zijn, dat zij daarbij expertise inzet van instellingen uit het samenwerkingsverband.

De Stichting kan zich nog beter voorbereiden op het realiseren van Passend Onderwijs. De ontwikkelingen binnen de Stichting en binnen de samenwerkingsverbanden zijn nog in volle gang. Nog verder uitgewerkt gaat worden hoe een passend onderwijsaanbod is te realiseren voor alle kinderen die zich aanmelden bij een school van SKOBA.

#### 2. *Wat willen we bereiken?*

De gezamenlijke zorg voor Passend Onderwijs vraagt de nodige inhoudelijke en organisatorische afstemming. En als een kind op 'zijn plek' zit, blijft samenwerking met andere instellingen in veel gevallen nodig. Het gaat dan bijvoorbeeld om de afstemming tussen interne en externe zorg en het voorkómen van (ver)storingen in de doorgaande ontwikkeling van kinderen door zoveel mogelijk proactief te handelen. Op termijn ontstaat in alle gemeenten een Centrum voor Jeugd en Gezin. Een belangrijke taak voor dat centrum is coördinatie en afstemming.

Het is belangrijk dat kinderen op school al leren omgaan met diversiteit. We denken inclusief. Kunstmatige scheidingen tussen kinderen dienen zoveel mogelijk voorkomen te worden. Kinderen volgen verantwoord onderwijs zo dicht mogelijk bij huis. Wat het onderscheid tussen regulier en speciaal onderwijs betreft, participeert SKOBA hiervoor in een pilot vanuit het samenwerkingsverband. Waar het gaat om witte en zwarte scholen, zijn SKOBA-scholen qua leerlingenpopulatie zoveel mogelijk een afspiegeling van de wijk. Ze zoeken naar een versterking van hun wijk- of buurtfunctie. Waar sprake is van een eenzijdig samengestelde leerlingenpopulatie wordt gestreefd naar vriendschapsrelaties met andere scholen.

De gezamenlijke zorg voor Passend Onderwijs kan leiden tot een andere positionering van de SBO-school binnen het samenwerkingsverband.

De Stichting formuleert haar eigen visie op Passend Onderwijs. Daarbij wordt onder meer ingegaan op de positie van de Anne Frank, de mogelijkheden van de andere scholen om in te spelen op een diversiteit in pedagogische en onderwijsbehoeften en de deskundigheidsbevordering die wenselijk is. De Stichting gaat daarbij uit van een acceptatieplicht en een zorgplicht maar niet van een plaatsingsplicht. Vanuit onze visie op het belang van solidariteit en oog voor zwakkeren is ons vertrekpunt: we accepteren leerlingen, tenzij we hen daarmee tekort doen.

We gaan na welke gevolgen Passend Onderwijs heeft voor de faciliteiten binnen de scholen en hoe we omgaan met de gelden die zijn verbonden aan de rugzak van leerlingen (LGF) in relatie tot andere gelden én in relatie tot wat leerlingen écht nodig hebben, ongeacht of ze een rugzakje hebben of niet.

### *3. Hoe gaan we dit doen?*

De Stichting heeft te maken met 3 samenwerkingsverbanden. Bij de ontwikkelingen in de samenwerkingsverbanden is de Stichting nauw betrokken. Deze ontwikkelingen worden meegenomen in de eigen ontwikkelingen rondom Passend Onderwijs. Daarnaast start de Stichting een traject om de eigen visie te ontwikkelen op Passend Onderwijs. Deze zaken komen aan bod in een thema-directieberaad en afhankelijk van die discussie, zal Passend Onderwijs opgenomen worden in het SKOBA-innovatieplan.

### *4. Wanneer zijn we tevreden?*

- We hebben een inspirerende visie op Passend Onderwijs waaruit blijkt wat van de Stichting en de scholen wordt verwacht.
- Duidelijk is wat de meerwaarde is van participatie in de samenwerkingsverbanden voor leerlingen, ouders en personeel.
- We hebben inzicht in de feitelijke mogelijkheden van de scholen binnen de Stichting om in te spelen op een diversiteit aan pedagogische en onderwijsbehoeften, in de mogelijkheden om hun expertise te vergroten en in de scholingsbehoeften van medewerkers om Passend Onderwijs te realiseren. Er zijn stappen ondernomen om aan die scholingsbehoeften te voldoen en de expertise van scholen is aanwijsbaar toegenomen.

## **5.4. Planning & Control / beleidvoerend vermogen**

Om zicht te krijgen op de resultaten die de Stichting realiseert, is een goede cyclus van planning & control een vereiste. Het gaat om een goed inzicht in de financiële resultaten en in de niet-financiële resultaten. Ook wordt ingegaan op de beleidscyclus.

### **5.4.1. Verbetering van de begrotingscyclus**

#### *1. Waarom is dit beleidsthema belangrijk?*

Om een financieel gezonde positie te behouden, is het belangrijk om goed zicht te hebben op de financiële positie van de scholen en de Stichting als geheel. De gegevens zijn ook belangrijk om goed te kunnen sturen op de financiële resultaten, zodat tijdig kan worden bijgesteld. Daarnaast wordt van de Stichting verwacht, dat zij jaarlijks inzicht geeft in haar financiële positie via een jaarverslag. Dit is een onderdeel van de verantwoording naar het Ministerie van Onderwijs en naar de stakeholders van de Stichting. Een goed financieel inzicht is ook noodzakelijk voor de verantwoording van diverse andere subsidies, van zowel gemeente als ministerie.

Het inzicht in de financiële positie van de scholen en van de Stichting kan worden vergroot. De scholen werken met een eigen begroting. Gedurende het schooljaar ontvangen zij informatie over de realisering van hun begroting.

## *2. Wat willen we bereiken?*

Het inzicht in de financiële positie en de realisatie van de begroting kan worden verbeterd. Op vaste momenten in het jaar ontvangen de directeuren en de algemeen directeur managementsrapportages waarin de realisatie van de begroting van dat moment wordt gerapporteerd. De sturing op financiële gegevens kan worden vergroot, evenals het verbeteren van de administratieve organisatie. De informatie-uitwisseling met het administratiekantoor zijn daar een belangrijke voorwaarde toe.

## *3. Hoe gaan we dit doen?*

In de werkgroep worden de volgende zaken uitgewerkt. De manier van begroten wordt beter afgestemd met de mogelijkheden van het administratiekantoor zodat begroting en realisatie ook goed vergelijkbaar zijn.

Procedures die direct in verband staan met de financiële administratie worden vastgelegd in een handboek administratieve organisatie. Als deze procedures worden nageleefd, kan worden gewaarborgd dat de stuurgegevens die uit de administratie worden herleid tijdig, volledig en juist zijn. Ten slotte wordt het financieel management bij de scholen door middel van een training aan de directeuren verder ontwikkeld.

## *4. Wanneer zijn we tevreden?*

- Er zijn op vaste momenten managementrapportages voor de directeuren en de algemeen directeur.
- De scholen en de Stichting hebben op ieder gewenst moment inzicht in hun financiële positie en de realisering van de begroting.
- De subsidiestromen zijn inzichtelijk en er is ieder moment zicht op de uitgegeven gelden en de dekking door binnengekomen subsidies.
- De procedures die verband hebben met de financiële administratie zijn beschreven.
- De directeuren zijn getraind in het opstellen en lezen van een begroting en managementrapportages en zij kunnen sturen op deze gegevens.

### **5.4.2. Verbetering van de cyclus van planning & control**

#### *1. Waarom is dit beleidsthema belangrijk?*

Een goede planning en control cyclus is van belang om de resultaten inzichtelijk te maken die de Stichting realiseert. Het gaat om financiële resultaten en niet-financiële resultaten. Deze kwaliteitsgegevens zijn zowel van belang voor de directeuren, als voor de algemeen directeur en het bestuur.

Het systematisch plannen, uitvoeren, evalueren en verbeteren is nog niet voor de hele organisatie gemeengoed. De zorg voor kwaliteit kan nog verder worden ontwikkeld. Ook op stichtingsniveau staan de ontwikkelingen in de kinderschoenen. Voor de scholen is het belangrijk om op een meer systematische wijze managementinformatie te verkrijgen en daarmee de kwaliteit van het onderwijs te bewaken en op die kwaliteit te sturen.

Er is een start gemaakt om meer resultaatgericht te gaan monitoren. Er zijn zowel financiële als niet-financiële indicatoren geformuleerd, waarover het management van de scholen verantwoording aflegt aan de algemeen directeur. Het gebruik van die indicatoren is echter nog niet geheel geoperationaliseerd.

De informatie over de indicatoren kan nog een meer vaste plek hebben in de management-overleggen. Nog niet alle indicatoren zijn meetbaar gemaakt.

## *2. Wat willen we bereiken?*

In de planning & control cyclus zijn het integraal management en de zorg voor kwaliteit geïntegreerd. Daarin is herkenbaar een samenhangend geheel van uitspraken over de gewenste kwaliteit (kengetallen), de procedures, die bijdragen tot het behalen van die kwaliteit en de wijze waarop de kwaliteit wordt getoetst. Dit geeft de scholen inzicht in hun eigen kwaliteit en biedt handvatten voor het formuleren van verbeteractiviteiten. De wijze waarop de kwaliteit wordt getoetst, gaat uit van het werken met indicatoren. Deze indicatoren zijn SMART(I)<sup>5</sup> geformuleerd. Bovendien zullen de indicatoren valide moeten zijn en relevante gegevens opleveren. Het gaat om een aantal kern-indicatoren; de regeldruk mag daarbij niet te groot worden. De scholen maken daarvan gebruik in hun zelf-evaluatieverslag en bij het uitvoeren van audits bij elkaar.

## *3. Hoe gaan we dit doen?*

- In het innovatieplan van SKOBA wordt de keuze en implementatie van een systeem van kwaliteitszorg opgenomen. In dit systeem is er aandacht voor zowel de harde als de zachtere kanten van oog hebben voor kwaliteit. Het dient het denken in termen van kwaliteit te bevorderen zonder dat er een reductie plaats vindt die kwaliteit gelijkstelt met slechts datgene wat objectief meetbaar is en zonder dat het leidt tot een inperking van de ruimte voor adaptief toetsen en de pedagogische intuïtie van professionals.
- De indicatoren voor het toetsen van de kwaliteit worden zo goed mogelijk meetbaar gemaakt en geschikt gemaakt voor toepassing bij zelf-evaluatie en onderlinge audits.

## *4. Wanneer zijn we tevreden?*

- De indicatoren die reeds zijn geformuleerd, zijn meetbaar gemaakt en zijn bruikbaar in de kwaliteitszorg. Er zijn ook indicatoren ontwikkeld voor belangrijk geachte aspecten van de nagestreefde kwaliteit die minder eenvoudig te meten zijn.
- Het managementgesprek vindt op systematische wijze plaats, zodat de indicatoren en de realisering van de jaarplannen een vaste plaats hebben in het gesprek.
- Op de scholen worden vormen van kwaliteitskaarten gebruikt.
- Op basis van een zelf-evaluatie én een audit leggen de scholen verantwoording af over de kwaliteit van de school.

### **5.4.3. Verbeteren van de beleidscyclus**

#### *1. Waarom is dit beleidsthema belangrijk?*

Als stichting willen we een bepaalde koers varen. Dat is beschreven in dit strategisch beleidsplan. Om deze strategische doelen te realiseren, wordt zowel op stichtingsniveau als op schoolniveau een meerjarenbeleidsplan geschreven. Jaarlijks worden hiervan de jaarplannen afgeleid. Naast de meerjarenbeleidsplannen en de jaarplannen wordt er per school en op stichtingsniveau een begroting gemaakt, (zie voor een schematische weergaven figuur 1: schema van alle plannen met een stichtings- en een schoollijn).

---

<sup>5</sup> SMART(I): specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdsgebonden, inspirerend.

Een groot deel van het beleid wordt ontwikkeld op stichtingsniveau. Verschillende gremia zijn betrokken bij de besluitvorming, (directiebestuur, bestuur, gmr). Vervolgens dragen de directeuren zorg voor de implementatie. In deze beleidscyclus loopt de Stichting tegen een aantal punten aan, die voor verbetering vatbaar zijn.

Het blijkt dat er behoefte is om meer tijd te nemen in de beleidscyclus om beleidsvoornemens op de scholen te bespreken. Dit is noodzakelijk om zicht te krijgen op de consequenties bij de implementatie. Daarnaast is er behoefte aan een betere terugkoppeling over de implementatie en structurele evaluatie van het beleid.

Meer aandacht vraagt het werken volgens gemaakte afspraken of het werken volgens afgesproken formats. Dat men hier soms van afwijkt, komt deels door een al langer bestaande eigen werkwijze. Tegelijkertijd wordt er onvoldoende gestuurd op handhaving van die afspraken.

## 2. *Wat willen we bereiken?*

Een aantal elementen in het proces van beleidsvoering kan worden versterkt:

- een consistente toepassing van het subsidiariteitsprincipe;
- duidelijkheid omtrent de status van een besluit c.q. omtrent de fase waarin een besluit zich bevindt (idee, voorgenomen besluit, formeel besluit);
- duidelijkheid omtrent de vrijheidsgraden die scholen hebben bij de uitvoering van een besluit: is helder wat geldt als een aanvaardbare implementatie van dat besluit in de praktijk?
- in de beleidsvoering is er een voortdurende pendel tussen acties op de verschillende niveaus. Deze acties worden met elkaar verbonden of op elkaar afgestemd door een heldere redeneerlijn. De vaststelling van beleid door het bestuur leidt tot de formulering van indicatoren, met behulp waarvan op enig moment ook op bestuursniveau is na te gaan, of er sprake is van een acceptabele implementatie en verankering van het beleid in de praktijk. Omgekeerd is duidelijk, welke acties op hogere niveaus in de organisatie nodig of gewenst zijn als reactie op ontwikkelingen aan de basis;
- zorgen voor een gedeeld urgentiebesef en investeren in voldoende draagvlak voor beleid als factoren die een effectieve implementatie en verankering of incorporatie van dat beleid bevorderen;
- zowel op het niveau van SKOBA als op dat van de afzonderlijke scholen wordt gewerkt met een beperkt aantal speerpunten. Idealiter is er sprake van een zekere convergentie tussen (gewenste) ontwikkelingen binnen SKOBA en (gewenste) ontwikkelingen binnen de afzonderlijke scholen;
- deze speerpunten hebben een duidelijke tijdshorizon. Voor elk SKOBA-speerpunt is duidelijk, wat de urgentie ervan is en of het tegelijkertijd door alle scholen moet worden opgepakt, dan wel dat het mogelijk is om (eerst) te werken met één of meer pilots rond de verdere concretisering en de uitvoering van het beleid rond dat speerpunt.

## 3. *Hoe gaan we dit doen?*

In het SKOBA-innovatieplan komt de uitwerking te staan van de speerpunten uit dit strategisch beleidsplan.

Om tot beleidsbesluiten te komen, zijn al stappen gezet om tot een gedegen en gedragen besluitvorming te komen.

Er wordt meer tijd ingeruimd in het directieberaad om beleidsvoornemens goed te bespreken, alvorens er besluiten genomen worden. Bovendien wordt meer tijd gepland, voordat over gegaan wordt tot besluitvorming, zodat er voldoende tijd is om de voorstellen op de scholen te bespreken. Deze werkwijze zal worden geëvalueerd.

#### *4. Wanneer zijn we tevreden?*

Er is sprake van een substantiële verbetering van de beleidscyclus, in die zin dat de onder 2 bedoelde werkwijzen geëffectueerd zijn.

## **5.5. Personeel**

Goed onderwijs aan kinderen valt of staat met de kwaliteiten van het personeel. In de komende jaren zijn er twee beleidsthema's van groot belang. Namelijk de inzet van het personeel en de deskundigheidsontwikkeling.

### **5.5.1. Inzet van het personeel**

#### *1. Waarom is dit beleidsthema belangrijk?*

De kwaliteit van het onderwijs wordt in grote mate bepaald door de kwaliteiten van de medewerkers (paragraaf 5.5.2). Om deze kwaliteiten te borgen, is een gedegen personeelsbeleid een voorwaarde. Dat beleid dient zich mede te richten op een optimale inzet van deze kwaliteiten, gekoppeld aan de onderwijskundige uitgangspunten van de school.

Daarnaast zijn er tal van factoren die het leerlingenaantal op de scholen beïnvloeden. Dit leerlingenaantal is, naast het gekozen onderwijsconcept, van belang voor de personele inzet op een school. Om boventaligheid van personeel te voorkomen, en hier in voldoende mate op te kunnen anticiperen, is het belangrijk op beleidsmatig niveau aandacht te hebben voor het onderdeel personeelsplanning. Er zijn ontwikkelingen gaande binnen de CAO van het primair onderwijs, die van invloed zijn op de samenstelling van het personeel op de scholen (toename van het aantal leerkrachten met een LB-functie). Als de ontwikkelingen doorgezet worden, is het van belang om daar als organisatie op in te spelen. Het vraagt namelijk om een andere organisatie-opbouw en misschien ook wel een andere inzet van het personeel op de scholen (er komen meer senior-leerkrachten).

#### *2. Wat willen we bereiken?*

##### *Leeftijdbewust personeelsbeleid*

De samenstelling van het personeel is zeer divers. Leeftijdbewust personeelsbeleid is uitgangspunt voor de verdere ontwikkeling van beleid. Bovendien streeft de Stichting er naar om een meer evenredige verdeling te krijgen tussen mannen en vrouwen in de diverse functies.

##### *Inzet van medewerkers*

De onderwijskundige ontwikkelingen en de ontwikkelingen rondom de CAO kunnen vragen om een andere inzet van medewerkers. Het is van belang, dat scholen kritisch kijken naar de wijze waarop zij medewerkers willen inzetten.

### *Gedegen personeelsplanning*

Het is van belang dat scholen goed zicht hebben op de ontwikkelingen ten aanzien van de schoolpopulatie zodat ze daarop tijdig kunnen anticiperen in hun aannamebeleid. Het kan gebeuren dat een school toch te maken krijgt met boventaligheid die niet binnen de school zelf opgelost kan worden. In dit geval is het zaak dat er binnen de stichting zicht is op deze ontwikkelingen zodat er in overleg met de andere scholen binnen het bestuur een oplossing gezocht kan worden.

### *3. Hoe gaan we dit doen?*

Onder meer kijkend naar landelijke ontwikkelingen en ontwikkelingen op scholen met een vernieuwend onderwijsconcept worden voorstellen ontwikkeld voor een personeelsbeleid dat voorziet in de genoemde behoeften.

Daarnaast komt er een centraal plan hoe moet worden omgegaan met boventaligheid van personeel binnen één of meerdere scholen binnen de Stichting en de daarmee noodzakelijke gedwongen mobiliteit. Het onderdeel vrijwillige mobiliteit verdient binnen dit onderdeel ook zeker opnieuw de aandacht.

### *4. Wanneer zijn we tevreden?*

SKOBA beschikt over een personeelsbeleid dat:

- inspeelt op de te verwachten toenemende behoefte aan meer differentiatie in functies op mbo-, hbo- en hbo+niveau (inclusief mogelijkheden tot een doorgroei naar een andere functie);
- meer rekening houdt met de veranderende behoeften en mogelijkheden van de ouder wordende en zich ontplooiende medewerker en oog heeft voor het ontwikkelen, het optimaal benutten en het behouden van capaciteiten, kennis en ervaring van werknemers op de lange termijn, teneinde de inzetbaarheid van de medewerkers te vergroten;
- een meer evenredige verdeling tussen mannen en vrouwen in de verschillende functies weet te realiseren.
- het mogelijk maakt tijdig te signaleren waar er formatieve problemen binnen de scholen ontstaan en een duidelijke procedure beschrijft hoe met deze problematiek moet worden omgegaan.

## **5.5.2. Ontwikkeling van medewerkers**

### *1. Waarom is dit beleidsthema belangrijk?*

SKOBA staat voor het ontwikkelen van optimale voorwaarden voor de professionele en persoonlijke ontwikkeling van haar personeel. Om kinderen optimaal te begeleiden is goed personeel nodig:

- personeel dat oog heeft voor de talenten van de kinderen, hun welbevinden en welzijn;
- personeel dat zijn eigen talenten en kwaliteiten kan ontwikkelen en inzetten;
- personeel dat opbrengstgericht denkt;
- personeel dat ruimte heeft voor een eigen invulling van zijn taken en dat zijn eigen verantwoordelijkheid neemt c.q. een behoorlijke mate van zelfsturing kent.

Tot die voorwaarden behoren een transparante, veilige en open organisatie, die mede functioneert als professionele leergemeenschap, waarin (zelf)reflectie op het eigen denken en handelen en leren van elkaar vanzelfsprekend zijn. Personeel moet graag bij deze organisatie willen horen, vanwege de kwaliteit die wordt geleverd en de mogelijkheden om de eigen talenten te kunnen ontwikkelen en in te zetten.

Medewerkers van SKOBA-scholen werken bij een identiteitsgevoelige organisatie. Ze worden aangesproken op hun professie én op de kracht van hun persoonlijkheid, wijsheid en uitstraling. SKOBA vindt het wezenlijk dat ze ook deze kracht (als het ware de binnenkant van hun professie) ontwikkelen en inbrengen. SKOBA-scholen hebben leraren nodig die in staat zijn ook de innerlijke groei van hun leerlingen te stimuleren, die niet verlegen zijn om het religieuze ter sprake te brengen en die vertrouwd zijn met het katholieke erfgoed.

Deze binnenkant van hun professie hangt ook samen met wat we 'het goede leven' noemen. Daarmee bedoelen we te zeggen dat de 'dingen van het leven' op een bepaalde manier gedaan behoren te worden. De vrijheid van keuzes maken is daarbij niet onbegrensd. Die bepaalde manier heeft alles van doen met waarden. Waarden als die zaken die goed zijn voor onszelf, voor anderen, de natuur en de samenleving. Waarden geven aan ons handelen een bepaalde richting en gaan als zodanig deel uitmaken van de schoolcultuur.

Er is een kweekvijver opgezet waarin personeelsleden met potentie kunnen doorstromen naar een middenmanagement- of managementfunctie. Medewerkers, die deel uitmaken van de kweekvijver, krijgen de mogelijkheid om een opleiding te volgen, om vervolgens door te stromen naar een middenmanagement- of managementfunctie.

De medewerkers op de scholen wisselen nog weinig ervaringen uit met collega's van andere scholen. De directies zijn sinds kort gestart met intervisiegroepjes en zij hebben ook regelmatig onderling contact om ervaringen uit te wisselen en gebruik te maken van ieders expertise. Op andere lagen in de organisatie vindt echter nog weinig uitwisseling plaats. Er is een mogelijkheid om een leerkring te starten, met ondersteuning van het bestuursbureau, maar daar wordt nog weinig gebruik van gemaakt.

## *2. Wat willen we bereiken?*

### *Ontwikkeling medewerkers*

We willen bereiken dat elke medewerker nadenkt over de binnenkant van zijn beroep en over wat de school uiteindelijk bij de leerlingen op zowel het gebied van levensbeschouwelijke en godsdienstige vorming als op dat van waarden en normen wil bereiken.

Meer in het algemeen is de ontwikkeling van medewerkers een belangrijk uitgangspunt. De medewerkers hebben de mogelijkheid om hun eigen talenten te ontwikkelen. Er vinden voortgangs- en beoordelingsgesprekken plaats. Gekoppeld aan deze gesprekscyclus van voortgang en beoordelen, hebben de medewerkers de beschikking over een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP). In dit plan schetsen zij hun ontwikkelingsperspectief.

De huidige school is een school in ontwikkeling. Eigentijds onderwijs en de veranderende rol van de professional vragen structureel om voldoende ontwikkel- en overlegtijd.

Onderlinge contacten, afstemming, collegiale consultatie worden van belang. Die tijd is structureel beschikbaar.

Bij de onderwijsvernieuwingen hoort ook een andere rol van de leerkracht. Dit betekent dat de leerkrachten zich daarin gaan bekwamen, elkaar aanspreken op deze nieuwe rol en bij elkaar in de klassen gaan kijken en leren van elkaar.

#### *Stimulering van leerkringen*

We gaan na of leerkringen kunnen voorzien in de behoefte aan kennisdeling.

#### *Versterking van de positie van de kweekvijver*

De positie van de kweekvijver dient te worden versterkt. Op dit moment maken er medewerkers deel uit van de kweekvijver maar er kan meer actief gebruik worden gemaakt van de kweekvijver.

#### *Vergroten van de vrijwillige interne mobiliteit*

De vrijwillige interne mobiliteit van de medewerkers zal moeten worden aangemoedigd. Er wordt nog weinig gebruik gemaakt van deze mogelijkheid. Vrijwillige mobiliteit kan medewerkers extra kansen geven zich te ontwikkelen. Daarnaast kan vrijwillige mobiliteit een oplossing zijn voor het omgaan met fluctuaties in de formatieve behoefte zoals reeds bij de inzet van personeel is besproken.

#### *Opleiden in de school*

Als leergemeenschap voor kinderen, personeel en ouders bieden SKOBA-scholen ook optimale voorwaarden voor opleiden in de school. Enkele scholen ontwikkelen zich tot erkende 'leerbedrijven'. Afgezien van invloed op de opleiding, is dit een belangrijk middel tot binding van aanstaande leraren en andere professionals aan SKOBA.

### *3. Hoe gaan we dit doen?*

- Leerkrachten leren de levensbeschouwelijke en ethische dimensie van hun beroep te onderkennen, mede op grond van hun eigen biografische ervaringen. Ze leren in dialoog te reflecteren op hoe ze op een verantwoorde wijze kunnen omgaan met de levensbeschouwelijke en ethische dimensie van hun beroep. Ze leren zich te bezinnen op de schoolcultuur (de waarden in de alledaagse schoolpraktijk), op ethische dilemma's die zich kunnen voordoen, en op de achterliggende waarden uit de missie en visie van SKOBA.
- De komende jaren wordt het werken met een POP een vanzelfsprekendheid voor alle medewerkers. In de POPs leggen medewerkers een expliciete relatie met de beoogde schoolontwikkeling.
- We ontwikkelen modellen die scholen kunnen toepassen om ervoor te zorgen dat er structureel – en zeker ook in de beleving van de medewerkers – meer tijd beschikbaar komt voor ontwikkeling en inhoudelijk overleg.
- In het directieberaad en bij medewerkers van het bestuursbureau vindt een inventarisatie plaats van beleidsthema's, die zich met enige kans op succes lenen voor het initiëren van een leerkring. Vervolgens wordt bezien, wie als initiatiefnemers kunnen optreden. In de pilotfase treedt een medewerker van het bestuursbureau als facilitator op.

- Er worden voorstellen ontwikkeld die ertoe leiden dat de positie van de kweekvijver daadwerkelijk versterkt wordt.
- Datzelfde geldt voor het beter benutten van mogelijkheden tot interne mobiliteit, niet als doel op zich, maar als middel om de persoonlijke en professionele groei van medewerkers dan wel de ontwikkeling van afzonderlijke scholen te bevorderen.
- De ontwikkelingen rond opleiden in de school worden evenals de leerkringen opgenomen in het SKOBA-innovatieplan teneinde de ervaringen daarbinnen breder te kunnen inzetten.

#### 4. *Wanneer zijn we tevreden?*

We zijn tevreden als:

- medewerkers in staat zijn op een substantiële (inhoudelijke) wijze om te gaan met de levensbeschouwelijke en ethische dimensies van hun beroepsidentiteit;
- er sprake is van een (h)echte SKOBA-leergemeenschap waarin voor alle medewerkers ontwikkelings- en groeimogelijkheden besloten liggen.

### **5.5.3. Welzijn van medewerkers**

#### 1. *Waarom is dit beleidsthema belangrijk?*

Zoals boven reeds is beschreven, vind de Stichting het belangrijk medewerkers te ondersteunen bij hun professionele en individuele ontwikkeling. Om mensen te motiveren zichzelf te ontwikkelen is het van belang dat zij goed in hun vel zitten. Een tweede reden is gelegen in het voorkómen van onnodig ziekteverzuim. Een hoog ziekteverzuim brengt veel onrust en ook kosten met zich mee. Daarom is het van belang het ziekteverzuim te beperken tot het verzuim dat echt niet beïnvloed kan worden.

#### 2. *Wat willen we bereiken?*

Ziekteverzuim kan een eerste manifestatie zijn van een al langer lopend proces waarin medewerkers moeite hebben zich voldoende betrokken te houden bij hun werk. Als SKOBA streven we met de managementteams naar een proactief, sterk op het welzijn van alle personeelsleden koersend, personeelsbeleid. Dat moet ertoe leiden dat signalen die kunnen wijzen op zo'n sluipend proces eerder aan de oppervlakte komen en in gesprek met betrokkene worden 'opgepakt'.

Het ziekteverzuim moet teruggebracht worden naar het landelijk gemiddelde voor de sector. Als dat is bereikt kan bezien worden of we het ziekteverzuim nog verder kunnen reduceren.

#### 3. *Hoe gaan we dit doen?*

Naast de risico-inventarisatie binnen de scholen zal er een uitgebreid welzijnsonderzoek plaatsvinden onder de medewerkers. Aan de hand van de resultaten van dit onderzoek kunnen passende vervolgstappen worden bedacht. In ieder geval zal de bedrijfsarts nauw bij dit proces betrokken zijn.

#### 4. *Wanneer zijn we tevreden?*

We zijn tevreden als:

- medewerkers zich vrij voelen om met hun personeelsverantwoordelijke open te spreken over signalen die wijzen op een afnemende betrokkenheid en ook feitelijk ziekteverzuim een goed bespreekbaar onderwerp binnen de scholen is;
- een onderzoek onder de medewerkers naar hun werkbeleving een positief resultaat oplevert;
- het ziekteverzuim binnen de Stichting op of onder het landelijk gemiddelde binnen de sector ligt.

### **5.6. Positionering van het bestuur**

#### 1. *Waarom is dit beleidsthema belangrijk?*

De Stichting wordt geleid door een deskundig en betrokken bestuur. In het managementstatuut zijn de taken vastgelegd van het bestuur en de algemeen directeur. In de afgelopen periode is in het onderwijsveld veel gesproken over het managen van onderwijsinstellingen. Er is een code goed bestuur opgesteld. In het onderwijsveld is uitgebreid gesproken over de wijze waarop goed bestuur kan worden vormgegeven binnen schoolorganisaties. Daarnaast heeft de inspectie in 2007 haar nieuwe toezichtkader gepresenteerd. In dat nieuwe toezichtkader wordt het bestuur van een stichting aanspreekpunt voor de inspectie. Dit heeft tot gevolg dat zowel de algemeen directeur als het bestuur voldoende inzicht moeten hebben in de kwaliteit van elk van de scholen en de belangrijkste ontwikkelingen. Al deze externe ontwikkelingen hebben ertoe geleid, dat het bestuur in 2007 is gestart met een proces om zich op de eigen rol te bezinnen. Bovendien heeft het bestuur, vanuit zijn verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het onderwijs, behoefte aan gerichte informatie over de kwaliteit van de scholen. Dit traject is gestart en in verschillende studiebijeenkomsten is met het bestuur gesproken over de bestaande bestuurspraktijk en de wenselijke bestuurspraktijk. Het bestuur heeft zich uitgesproken om zich te positioneren als toezichthoudend bestuur. De concrete invulling hiervan is echter nog niet helder.

De Stichting is een belangrijke speler bij ontwikkelingen, die op gemeenteniveau spelen. In de gemeenten waar de scholen staan, is de Stichting betrokken en is zij een belangrijke overlegpartner.

#### 2. *Wat willen we bereiken?*

##### *Versterking van de bestuurskracht*

Eén van de mogelijkheden om de bestuurskracht van SKOBA te versterken, is het zoeken naar samenwerkingsconstructies met andere besturen en organisaties. Die samenwerkingsconstructies kunnen verschillende vormen aannemen en de samenwerking kan qua intensiteit verschillen. Dat vraagt om proactief beleid: alert zijn op mogelijkheden die zich voordoen, het uitvoeren van een gerichte verkenning van mogelijkheden voor samenwerking, e.d. Die samenwerking kan meer inhoudelijk zijn (onderwijsgerelateerde ontwikkelingen), betrekking hebben op P&O, op financieel vlak liggen of op het terrein van de logistiek (ICT, bijvoorbeeld) dan wel gericht zijn op beïnvloeding van het beleid van de lokale overheden.

### *Bestuurlijke ontwikkeling*

Voor de continuïteit van het besturen van de organisatie is het van belang dat er minimaal 5 bestuursleden zijn. Indien in de naaste toekomst met andere stichtingen of scholen wordt gefuseerd, kunnen bestuursleden van deze Stichtingen tot het bestuur toetreden. In dat licht is het niet wenselijk dat nu al alle vacatures worden vervuld. Het bestuur en de scholen moeten ook met andere organisaties uit het maatschappelijke middenveld samenwerken. Dat zou kunnen door bestuursleden te benoemen, die al een politieke of bestuurlijke functie vervullen.

Het bestuur positioneert zichzelf als een toezichhoudend bestuur. De komende twee jaar zal het bestuur zich bezinnen op deze positie.

### *Samenwerking ter verbreding van aanbod*

Met het oog op een verbreding van het aanbod voor kinderen, is nauwe samenwerking met allerlei *gemeentelijke instellingen* van belang, zoals DWO, buurthuizen, Stichting kunstzinnige vorming *ToBe*, bibliotheek, gemeentelijk museum.

Naast de samenwerking met INHOLLAND en ROC Da Vinci, zou de samenwerking met de Hogeschool Leiden (met name Thomas More, Rotterdam) en ROC Avans verder verkend moeten worden. Samenwerking moet wel een win-winsituatie creëren.

### *Positionering van bestuur en bestuursbureau*

Het bestuur zet de koers uit. Dat gebeurt in een dialoog met de directies van de scholen en het bestuursbureau. Centraal in de aansturing is het subsidiaire denken: op hoger gelegen niveaus willen we niet doen wat op lagere niveaus (beter) kan. Wel ondersteunen bestuur en bureau de processen op lagere niveaus in de SKOBA-organisatie.

Het bureau zou haar positie kunnen versterken. Het bureau:

- ondersteunt scholen bij (duurzame) vernieuwingen. Daarvoor is er (ook) op SKOBA-niveau een innovatieplan, waarin ook aandacht is voor het als scholen leren van elkaar;
- is goed op de hoogte van wat er op de scholen speelt en bevraagt de scholen als een *critical friend*;
- faciliteert het beleid op de verschillende terreinen, namelijk Personeel & Organisatie, Financien, ICT, Onderwijs & Kwaliteit, en Algemene Zaken (denk aan peuterspeelzalen, subsidiestromen en identiteit).

### *Meervoudige publieke verantwoording*

Een belangrijke ontwikkeling is die naar meervoudige publieke verantwoording. Dat wil zeggen dat een bestuur zich wil verantwoorden in de horizontale lijn en in de verticale lijn. De verticale lijn betreft de verantwoording naar de Inspectie van het Onderwijs, het Ministerie van OC&W / CFI en subsidierende instanties. Bij de horizontale lijn gaat het om een verantwoording naar bijvoorbeeld ouders, lokale gemeenschap en samenwerkende organisatie. Een tweede belangrijke ontwikkeling betreft het realiseren van een scherper onderscheid tussen besturen en toezien. Een daarmee samenhangende trend is een sterkere oriëntatie van de inspectie op de besturen als eerst aanspreekbare organisatie. Deze ontwikkelingen hebben tot gevolg dat minstens op bestuursniveau bekend dient te zijn, hoe het op de verschillende scholen staat met kwaliteit en professionaliteit en met de wijze, waarop deze zich profileren.

### 3. *Hoe gaan we dit doen?*

- Er vindt een gerichte verkenning plaats naar mogelijkheden ter versterking van de bestuurskracht.
- In 2009 vindt een nadere oriëntatie plaats op alternatieve bestuursmodellen.
- Met het oog op een verbreding van het aanbod voor kinderen en personeel in samenwerking met andere maatschappelijke partners, vindt er een verkenning plaats die moet uitwijzen met welke partners dit doel het beste te bereiken is.
- Er wordt een zodanige werkwijze ontwikkeld dat zowel aan de eisen van horizontale als van verticale verantwoording tegemoet kan worden gekomen.

### 4. *Wanneer zijn we tevreden?*

- Het voortbestaan van SKOBA op de wijze die ons voor ogen staat, is ook voor de langere termijn zeker gesteld.
- Bestuur en bestuursbureau hebben ook in de toekomst een hoge toegevoegde waarde.
- De positie van het bestuur is helder. Zij hebben zich uitgesproken over een bestuursmodel en richten de organisatie en werkwijze daarvoor in.
- Er is een jaarverslag ontwikkeld voor de diverse partijen waar de Stichting zich naar wil verantwoorden.



## 6. Hoe nu verder.....

In dit strategisch plan zet de Stichting haar koers uit voor de beleidsperiode 2009 – 2013. Die koers betreft een zestal beleidsterreinen, beschreven onder de strategische keuzes van hoofdstuk vijf uit het plan. De keuzes hebben betrekking op: identiteit, onderwijs, het beleidsvoerend vermogen van scholen, personeel en de positionering van het bestuur. De eerste twee hebben hun focus in het primaire proces, terwijl de andere daaraan ondersteunend zijn. De stichting wil niet alleen hooggestemde idealen voor het voetlicht brengen maar een daadwerkelijke kwaliteitsslag maken door zich van meet af aan bezig te houden met de vraag hoe die idealen gerealiseerd kunnen worden. Bij elk terrein worden daarom vragen gesteld als: Wat willen we bereiken? Hoe gaan we dit doen? en Wanneer zijn we tevreden? Deze vragen verwijzen naar het innovatieplan als een nadere uitwerking van het strategisch beleidsplan. Per thema wordt daarin vastgelegd hoe de doelen gerealiseerd gaan worden. De (bestaande) werkgroepen van SKOBA zullen daarbij het voortouw nemen. Vanuit de werkgroepen worden steeds verdere werkafspraken gemaakt, ook met betrekking tot pilots en leerkringen. Een centrale plaats in dit innovatieplan neemt het directiebestuur in, wat geheel in lijn is met de besturingsfilosofie van de Stichting. Het betekent dat niet alleen van bovenaf vernieuwingsopdrachten worden opgelegd maar dat bij de uitvoering ervan een beroep wordt gedaan op het zelflerend vermogen van de professionals in de scholen. De Stichting biedt het speelveld (het kader) waarbinnen de scholen hun 'spel' kunnen spelen. De verdere uitlijning van dat samenspel tussen basis en top is af te lezen uit het meerjarenplan, respectievelijk jaarplan van de stichting en de afzonderlijke scholen.