

Samen kom je verder!

Strategisch beleidskader
2023-2028

Stichting Katholiek Onderwijs
te Wassenaar



Wassenaar, januari 2023

Inhoud

Voorwoord	3
Inleiding: Een inspirerend strategisch beleidskader	4
Missie, kernwaarden en visie	5
Hoe zijn we georganiseerd en wat is onze werkwijze?	8
De besturingsfilosofie van de SKOW-organisatie.....	11
Maatschappelijke trends.....	12
Wat willen we bereiken?.....	13
Actuele ontwikkelingen.....	18

Voorwoord

Voor u ligt het strategisch beleidskader van de SKOW voor de periode 2023-2028.

Onderwijs is continu in beweging. Onder invloed van vooral maatschappelijke, maar ook technologische ontwikkelingen. Met elkaar willen we een omgeving creëren waarin kinderen zich maximaal kunnen ontwikkelen. Maar hoe doe je dat? Waarop richt je je en waarop moeten leerlingen voorbereid zijn wanneer we de toekomst niet kunnen voorspellen? Wat betekenen al deze ontwikkelingen voor de SKOW? Hoe kunnen we verleden, heden en toekomst verbinden op een manier die bij ons past? En wel zodanig dat we over tien jaar nog steeds kwalitatief goed onderwijs bieden, als eigentijdse invulling van katholiek geïnspireerd onderwijs.

Het antwoord op deze wezenlijke vragen hopen we te geven in het voorliggende strategisch beleidskader. Het moet een kader zijn dat verbindt, inspireert en echt richtinggevend is voor wat ons in de komende jaren te doen staat. We vinden dat de tijd voorbij is dat een dergelijk kader alleen op bestuurs- en directieniveau tot stand komt. We hebben de totstandkoming van het nieuwe strategisch beleidskader aangegrepen om in te zetten op het verbinden van mensen van binnen en buiten de stichting, zodat onze plannen mogen rekenen op draagvlak van belanghebbenden bij onze scholen. Als SKOW willen we graag midden in de samenleving staan en beseffen we dat we als opdracht hebben, samen met anderen, bij te dragen aan de ontwikkeling van jonge mensen.

Om input voor een nieuw strategisch beleidskader te vergaren hebben de belangrijkste stakeholders van de organisatie een vragenlijst ingevuld, die gegoten was in de vorm van een sterkte/zwakteanalyse. De vragen zijn voorgelegd aan de locatiedirecteuren, de (G)MR-leden, de toezichthoudende bestuursleden en aan de directeur-bestuurder (in totaal 29 personen). De antwoorden op de gestelde vragen vormen mede de bouwstenen voor een nieuw strategisch beleidskader. Voor u ligt het resultaat van de verwerking van deze bouwstenen tot een strategisch document, dat de leidraad moet worden voor ons handelen tot tenminste 2028. Het moet richting geven en inspiratie bieden voor beleid en activiteiten op onze scholen in de komende jaren. Onze wens is, dat dit strategisch beleidskader een wezenlijke bijdrage mag leveren aan goed katholiek geïnspireerd onderwijs aan de leerlingen van onze scholen.

Namens bestuur en directie,

Rob de Jong, directeur-bestuurder SKOW

Wassenaar, januari 2023

Inleiding: Een inspirerend strategisch beleidskader

Onze maatschappij is in beweging en dat zien we terug in het onderwijs. Hoe geven wij onze leerlingen de kennis en vaardigheden mee om later als volwassene goed te kunnen functioneren? Wat voor organisatie hebben we hiervoor nodig? SKOW heeft ervoor gekozen om zich continu verder te ontwikkelen. Hierbij krijgen professionals ruimte om de doelstellingen van de organisatie te helpen bereiken en hanteren wij de principes van de 'lerende organisatie'. Medewerkers leggen verantwoording af voor wat zij doen. In een cultuur waarin iedereen zich verantwoordelijk voelt, neemt het vakmanschap toe en daardoor de kwaliteit van het onderwijs. Een leven lang leren is het credo van allen werkzaam bij de SKOW.

De overheid controleert de kwaliteit van het onderwijs. Hierbij is er steeds meer aandacht voor 'opbrengstgericht werken': Wat doet de school om talenten van kinderen maximaal te benutten? Wij vinden deze aandacht positief. In Nederland mag je tegenwoordig gelukkig excelleren en je hoofd boven het maaiveld uitsteken. Tegelijkertijd spreekt het vanzelf dat wij elke leerling een goede leerroute willen aanbieden. Voor de leerlingen hebben wij een aanbod dat aansluit bij hun talenten. Elke leerling heeft talenten en wij hebben als doel deze talenten zo goed mogelijk verder te ontwikkelen. Hierin maakt ook passend onderwijs een belangrijke ontwikkeling door. Onze scholen bieden een ruimere opvang van leerlingen die vroeger niet vanzelfsprekend een plek vonden in het reguliere basisonderwijs.

In het hiervoor beschreven krachtenveld waarin wij opereren, speelt ook de verdeling van (schaarse) financiële middelen een rol, al lijken we het ergste achter de rug te hebben. Scholen hebben te maken met stijgende kosten, die de overheid onvoldoende compenseert, met name op het gebied van de materiële bekostiging. Wij moeten prioriteiten stellen in wat wij wel en niet doen. Dit strategisch beleidskader moet ons helpen bij het maken van deze keuzes. Ons doel is het verzorgen van kwalitatief goed onderwijs voor elke leerling die zich aangetrokken voelt tot de SKOW. Wij zijn open katholieke scholen, die onderwijs bieden aan kinderen van alle gezindten. Wel vragen wij van ouders en leerlingen de katholieke normen en waarden te respecteren en mee te doen aan alle identiteitsgebonden activiteiten, die door onze scholen georganiseerd worden.

Als onderwijswerkgever in Wassenaar zijn we verantwoordelijk voor de werkgelegenheid van rond de 70 werknemers. We staan voor goed werkgeverschap en brengen dit tot uitdrukking door onze medewerkers de kans te geven zich optimaal te kunnen ontwikkelen tot hoogwaardige leerkrachten, die op de hoogte zijn van de laatste onderwijsvernieuwingen en lesgeven in modern uitgeruste schoolgebouwen. Dat de mogelijkheden niet onbegrensd zijn moge duidelijk zijn, aangezien het bestuur ervoor moet zorgen dat ook in de toekomst de financiële houdbaarheid van de organisatie gegarandeerd is.

In een omgeving met voldoende kansen past alleen een strategie die mensen uitdaagt het beste uit zichzelf te halen. Hiermee zetten wij een belangrijke stap in de verdere ontwikkeling van het onderwijs op de scholen van de SKOW.

Missie, kernwaarden en visie

Missie

In de missie wordt verwoord wat de SKOW-organisatie als waardengemeenschap naar buiten wil uitdragen. Het geeft aan waar we voor staan, wat onze identiteit en kernwaarden zijn (ons bestaansrecht).

‘Bij de SKOW maken de mensen het verschil’.

De missie van SKOW luidt:

Wij creëren een schoolomgeving, waarin leerkrachten en leerlingen, met respect voor een ieder, het beste onderwijs geven en ontvangen met een katholieke grondslag.

Dit strategisch beleidskader draagt de naam ‘Samen kom je verder’ en is het uitgangspunt van de SKOW. Hiermee wordt tot uitdrukking gebracht dat onze leerlingen niet alleen leren om voldoende kennis op te doen en op deze manier een succesvolle schoolloopbaan doormaken. Zij moeten toegerust worden om later als betekenisvolle burgers een wezenlijke bijdrage te leveren aan onze samenleving. In onderwijs gaat het om kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming. De ontplooiing van aanwezige talenten van kinderen is waar wij permanent mee bezig zijn. Elk mens telt en mag er zijn zoals hij/zij is, ongeacht het niveau van zijn/haar kwaliteiten.

Wij willen iedere leerling een ruim voldoende basis bieden, ongeacht afkomst, omgeving en steun thuis. De realiteit is dat de komende jaren niet ieder kind in Wassenaar met gelijke kansen zal opgroeien. Er zijn grote verschillen in de Wassenaarse populatie. Wij zien het als onze plicht om op het kind gerichte passende verwachtingen te hebben en hen ruim voldoende mee te geven en op weg te helpen.

In het katholiek onderwijs zijn kennisontwikkeling en sociale en morele vorming onlosmakelijk met elkaar verbonden. Veel ouders kiezen voor één van de SKOW-scholen omdat ze goed bekend staan, mooie resultaten boeken en nabij zijn. Een toenemende groep ouders kiest niet voor een school op basis van één religie, maar de overgrote meerderheid ziet wel graag dat hun kinderen levensbeschouwing in het algemeen bijgebracht wordt. We vinden dat onze scholen er niet zijn voor geloofsoverdracht of geloofsopvoeding. Ons onderwijs is wel gebaseerd op de christelijke beginselen, waarbij we expliciet aangeven dat we geen religie uitsluiten. De katholieke waarden en normen vormen het uitgangspunt voor ons mensbeeld, hoe wij omgaan met onze naasten en met onze verantwoordelijkheid voor de samenleving.

Visie

De visie is een algemene voorstelling van de toekomst van de SKOW. Het geeft aan waarvoor we staan, wat onze toekomstdroom is. In onze visie is het kader voor onze ambities, onze toekomstverwachting uitgewerkt. De hierna genoemde kernwaarden vormen de basis.

De visie van SKOW luidt:

De SKOW is met haar scholen vernieuwend, ondernemend en onderscheidend. De SKOW wil in toenemende mate de onderwijsbehoeften en specifieke talenten van ieder kind als uitgangspunt nemen om passend onderwijs te kunnen bieden met moderne en gedifferentieerde onderwijsmethoden. Het bevorderen van sociale vaardigheden en culturele vorming maken in toenemende mate deel uit van het onderwijsproces. Daarbij zal ook steeds vaker gebruik gemaakt worden van de mogelijkheden van ICT. Door het aangaan van 'partnerschap' met onder andere ouders/verzorgers, schooladviesdienst, kinderopvang, zorginstanties en de gemeente wil de SKOW bijdragen aan de brede ontwikkeling van kinderen. Goed onderwijs is onze kerntaak, maar een bredere maatschappelijke uitdaging gaan wij zeker niet uit de weg.

Kernwaarden

Hoe maken wij onze missie en visie waar? Dat doen we door ons in ons dagelijks handelen te laten leiden door een aantal kernwaarden:

Mensgericht / betrokken

Dat wij bij de SKOW mensgericht en betrokken zijn, uit zich op diverse manieren:

1. Wij geloven dat ieder mens in beginsel goed en uniek is. Bij ons zijn alle kinderen dan ook welkom in hun authenticiteit, en doen we recht aan de onderlinge verschillen. We hebben respect voor ieders achtergrond, godsdienst of levensbeschouwing. We willen kinderen vormen tot mensen die, met al hun verschillen, op elkaar gericht en betrokken zijn
2. We koesteren ons personeel als het 'goud' van de organisatie. We onderkennen hun spilfunctie bij het vervullen van onze ambities en doelen. Onze personeelsleden vervullen een voorbeeldfunctie, bieden onderwijs op maat, zijn integer, staan midden in de samenleving, zijn in staat te reflecteren op eigen handelen, kortom: zijn professioneel.
3. We investeren in wederzijdse betrokkenheid tussen school en ouders en maken ruimte voor ontmoeting.
4. Alle betrokkenen bij de SKOW voelen zich veilig, gerespecteerd en gewaardeerd. Er is aandacht voor tolerantie en onderlinge solidariteit. Er is sprake van menselijke maat.

Samen(werken)

Ook deze kernwaarde is voor ons op verschillende niveaus leidend:

1. Mens-zijn kun je niet alleen. Daar heb je anderen bij nodig. Mensen zijn in wezen gericht op relaties. Onze scholen realiseren dan ook een klimaat waarin kinderen en volwassenen elkaar leren kennen, begrijpen en waarderen op basis van respect en vertrouwen. Mensen ontmoeten kan op veel manieren. Op de scholen van de SKOW willen we elkaar ook ontmoeten in bestaande rituelen, feesten en symbolen uit de katholieke traditie.
2. De SKOW wil in goede samenwerking doelen en ambities bereiken. Daarvoor is het nodig dat intern iedereen bekend is met de te bereiken doelen en deze onderschrijft. Samen werken we aan de doelen die we nastreven en dat bereiken we alleen als er sprake is van een goede samenwerking tussen leerkrachten, leerlingen en ouders.

3. Ook externe samenwerking met andere scholen, schoolbesturen en de gemeente Wassenaar is van belang in het streven van de SKOW om niet alleen nu maar ook in de toekomst kwalitatief hoogwaardig onderwijs te blijven aanbieden. Samenwerking, met als uitgangspunten leren van elkaar en elkaar versterken, biedt voor alle betrokkenen meer en betere kansen.

Innovatief

Bij de SKOW zijn we niet snel tevreden. We willen telkens verbeteren, innoveren, nieuwe doelen stellen en deze ook bereiken. Daarmee zetten we ontwikkelingen in gang en inspireren we kinderen en personeelsleden om met ons mee op weg te gaan naar een toekomst die we niet kennen maar mede zullen moeten vormgeven.

Veelzijdige ontwikkeling

De SKOW heeft de ambitie om alle kinderen op de scholen passend onderwijs te bieden. Aansluitend bij de diverse onderwijsbehoeften van de leerlingen behalen de scholen zo hoog mogelijke leerresultaten op velerlei gebied. De SKOW wil uit ieder kind halen wat er in zit.

Kinderen kunnen, ook binnen een te realiseren IKC, hun talenten veelzijdig ontwikkelen op cognitief, creatief, motorisch en sociaal gebied. Zij worden optimaal toegerust voor het voortgezet onderwijs.

Diversiteit

Diversiteit is voor ons op verschillende manieren van belang:

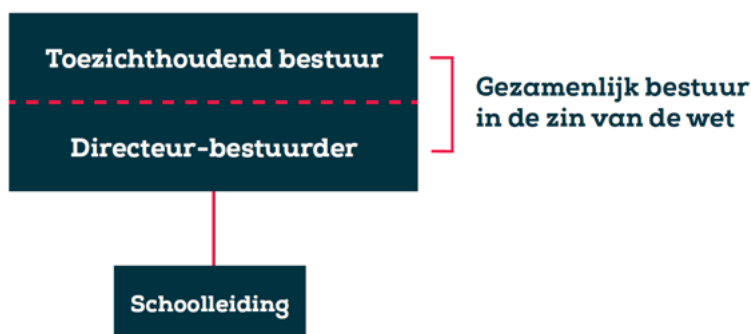
1. Ieder mens is anders. We hebben allemaal verschillende talenten en groeien op in verschillende omstandigheden. Wij zijn ons bewust van die verschillen en willen alle kinderen op onze scholen gelijke kansen bieden. Gedrag dat mensen tegen elkaar opzet, wijzen wij af. Zo leren wij kinderen ook omgaan met diversiteit in de samenleving.
2. Elke school is anders. De SKOW staat voor eenheid in verscheidenheid. Binnen de door de SKOW geformuleerde ambities en doelen mogen de scholen zich onderscheiden en zich profileren op hun eigenheid. Juist die eigenheid geeft voor veel (toekomstige) ouders de doorslag bij hun keuze voor één van de scholen van de SKOW. We zijn ons ervan bewust dat het voor elke school een uitdaging is om zich te profileren met haar specifieke eigenheid in een tijd waarin er steeds minder ruimte lijkt te zijn voor die eigen keuzes.

Hoe zijn we georganiseerd en wat is onze werkwijze?

Sinds 2010 is de Wet Goed onderwijs, Goed bestuur van kracht. Deze wet schrijft voor dat er een scheiding moet worden aangebracht tussen uitvoerende en toezichthoudende bestuursstaken. Het bestuur van de SKOW heeft gekozen voor het zogeheten raad van beheermodel, waarbij binnen het orgaan bestuur twee soorten bestuursleden zijn, nl. uitvoerende en toezichthoudende bestuursleden. Het raad van beheermodel wordt ook wel het one tier-model genoemd, omdat bestuur en toezicht verenigd zijn binnen het orgaan bestuur. Dit in tegenstelling tot het raad van toezicht-model, waarbij er sprake is van twee afzonderlijke organen: een college van bestuur, dat bestuurt en een raad van toezicht, die toezicht houdt op het bestuur (two tier).

De directeur-bestuurder, het enig uitvoerende en bezoldigde bestuurslid, heeft de leiding over de

Bestuursmodel Raad van Beheer



totale schoolorganisatie en is belast met de voorbereiding, vaststelling en uitvoering van het bovenschouls beleid. Het bestuur blijft als geheel verantwoordelijk en vormt het bevoegd gezag in de zin van de wet. Statutair is aan de directeur-bestuurder een zelfstandige bevoegdheid toegekend. De directeur-bestuurder maakt deel uit van het bestuur en stemt dus mee bij bestuursbesluiten, tenzij het besluiten betreft die zijn eigen positie aangaan en /of die statutair zijn voorbehouden aan het toezichthoudend deel van het bestuur.

Het bestuur van de SKOW bestaat volgens de statuten uit tenminste vier personen, te weten één uitvoerend bestuurslid, de directeur-bestuurder (dagelijks bestuur) en drie toezichthoudende bestuursleden (algemeen bestuur). De directeur-bestuurder is door de toezichthoudende bestuursleden gerechtigd om namens hen de bestuurlijke taken en bevoegdheden uit te oefenen in de dagelijkse praktijk. De toezichthouders zien erop toe dat dit op een goede manier gebeurt. Zij zien toe op de kwaliteit van het bestuur, terwijl de directeur-bestuurder toeziet op de kwaliteit van het onderwijs in de schoulen. De taken van de directeur-bestuurder zijn een mix van bestuurlijke handelingen en managementtaken.

De directeur-bestuurder heeft op zijn beurt taken gemandateerd aan de schooldirecteuren, die verantwoordelijk zijn voor het onderwijs op hun eigen schoulen. Zij geven immers leiding aan hun eigen schoulen en zijn verantwoordelijk voor de dagelijkse schoolpraktijk. Zij zijn primair aanspreekbaar op de

kwaliteit van het onderwijs en op de onderwijsopbrengsten op hun school. Deze verhouding wordt overigens niet vastgelegd in de statuten, maar in het managementstatuut.

Bovenschoolse beslissingen over beleidsaangelegenheden worden genomen in het directieberaad, ook wel directieoverleg geheten, dat eens in de vijf weken (9 keer per jaar) vergadert. De directeur-bestuurder is voorzitter van dit overleg.

De verschillende beleidsterreinen waar een schoolorganisatie zich mee bezighoudt, zoals onderwijs en kwaliteit, personeel en organisatie, financiën en beheer, huisvesting en materieel, public relations en communicatie zijn ondergebracht in domeinen. De directeur-bestuurder ontwikkelt beleid op deze domeinen en bespreekt dit in het directieberaad, alvorens het vast te stellen. Het directieberaad geeft een advies ter zake, de directeur-bestuurder stelt het beleid vast. Hij is eindverantwoordelijk voor de totale beleidsvorming en legt hierover verantwoording af aan de toezichthoudende bestuursleden.

Veel van bovengenoemde besluiten vallen onder het advies- of instemmingsrecht van de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR), voordat zij in werking kunnen treden. De directeur-bestuurder overlegt dan ook periodiek met de GMR over allerhande bovenschoolse aangelegenheden en over beleid dat voor alle scholen van SKOW van toepassing is.

Lerende organisatie

Binnen SKOW hanteren we de principes van de 'lerende organisatie'. Dit betekent dat we als werkwijze zeven uitgangspunten huldigen, die we terug willen zien in ons onderwijs:

1. Iedereen is verantwoordelijk voor meer dan alleen zichzelf

Binnen SKOW beschouwen wij dit uitgangspunt als vanzelfsprekend voor al onze medewerkers.

2. Je neemt je verantwoordelijkheid

Leerlingen en medewerkers zijn zelf verantwoordelijk voor de kwaliteit van hun inzet. Zij nemen zo veel als mogelijk zelf actie als dingen niet gaan zoals het zou moeten. Hierbij denken zij in mogelijkheden en oplossingen.

3. Je houdt rekening met de gehele organisatie

We gaan ervan uit dat iedereen in onze scholen (medewerkers, leerlingen en ouders) onderscheid kan maken tussen de verschillende belangen en weet of begrijpt wanneer welk belang domineert.

4. Je bent verantwoordelijk voor je persoonlijke ontwikkeling en die van de school

Leerkrachten en overige medewerkers werken bewust aan hun professionalisering en houden een persoonlijk ontwikkelplan bij. Directeuren, overige leidinggevenden en leerkrachten ontwikkelen gezamenlijk de onderwijskundige visie van hun school. Dit is een continu proces.

5. We leren van en met elkaar

Een school is bij uitstek een plaats waar geleerd wordt en waar van elkaar geleerd kan worden. Dat geldt in alle denkbare ontmoetingen tussen mensen uit alle geledingen binnen de SKOW. De

persoonlijke ontmoeting met de leerling staat centraal. De pedagogische relatie tussen leerkracht en leerling of groep is de basis van goed onderwijs. Zonder relatie geen prestatie. Daarnaast zien wij een meerwaarde in het leren van elkaar. Dit versterkt niet alleen vaardigheden, maar leidt ook tot meer verbondenheid. Het gevoel van samen sterk is van grote waarde, samen kom je verder.

Het begint natuurlijk met vertrouwen in elkaar. Dit is geen automatisme, maar iets waar we samen voortdurend aan werken. Door een solidaire en respectvolle leer- en werkhouding kan het vertrouwen in de eigen persoon en in de ander groeien. Dit wekt nieuwsgierigheid om dingen te willen ontdekken en draagt bij aan een uitdagende leer- en werkomgeving.

6. We bieden kansen om het einddoel te bereiken

Het is niet alleen onze taak, we voelen het ook zo: leerlingen helpen met zelfstandig leren en hen zo goed mogelijk voorbereiden op een zinvolle rol in de samenleving. Zij moeten de school verlaten met een goede basiskennis en goede (sociale) vaardigheden om hun weg in het vervolgonderwijs en in de maatschappij te kunnen vinden.

7. Fouten maken mag

Dit lukt alleen als de schoolorganisatie de ruimte biedt om fouten te maken en dat alle betrokkenen bereid zijn hiervan te willen leren.

In het bovenstaande zijn de uitgangspunten van ons onderwijs beschreven vanuit de optiek van leerlingen, ouders en leerkrachten. Wellicht ten overvloede merken we op dat deze uitgangspunten ook gelden voor de andere bij de SKOW betrokken stakeholders, zoals de toezichhoudende bestuursleden, directeur-bestuurder, schooldirecteuren, (G)MR-leden en ouderraadsleden van de scholen.

De besturingsfilosofie van de SKOW-organisatie

De interne besturingsfilosofie berust op de volgende vijf pijlers.

1. We werken vanuit de professionele cultuur

Professionals krijgen verantwoordelijkheid op basis van 'erkende ongelijkheid'. Deze ongelijkheid komt voort uit verschillen in bekwaamheid en interesse. Medewerkers zijn verantwoordelijk voor hun eigen vakgebied, maar verliezen de ontwikkeling van de gehele organisatie niet uit het oog. Leidinggevenden sturen bij op hoofdlijnen. Professionaliteit is niet alleen een kwestie van deskundigheid, van je vak beheersen, maar ook en juist van drijfveren, houding en gedrag.

In een 'lerende organisatie' wil je leren, je verder ontwikkelen en inspireer je elkaar. Zowel leidinggevenden als medewerkers geven - en krijgen - feedback op hun functioneren. Dit vraagt om professionele discipline: je verantwoordelijk voelen voor de samenwerking, afspraken nakomen, aanspreken en goed communiceren.

2. De autonomie ligt zo laag mogelijk in de organisatie

Om optimaal te kunnen werken met professionals is een heldere koers nodig met duidelijke afspraken. Het belang van de leerling staat immers voorop. Op basis van het vertrouwen in hun kwaliteit krijgen onderwijsprofessionals zoveel mogelijk ruimte om hun kennis en kunde in te zetten. Zij houden hierbij rekening met elkaars taken en verantwoordelijkheden en leggen verantwoording af over hun resultaten aan hun direct leidinggevende.

3. Dienend leiderschap

Bij leiderschap is alles wat een organisatie bedenkt en doet dienstbaar aan het primaire proces, in ons geval kwalitatief goed onderwijs. Bij het aansturen van ons onderwijs zijn visie, tact en de menselijke maat belangrijke kwaliteiten die leidinggevenden in steeds wisselende situaties in moeten kunnen zetten. Dienend en situationeel leiderschap is wat wij op onze scholen voorstaan.

4. Verandering is fact of life

De maatschappij verandert voortdurend. Wij willen dat iedereen in de SKOW - medewerkers, leerlingen en ouders - zich realiseert dat nieuwe ontwikkelingen gevolgen kunnen hebben voor de manier van leren, lesgeven en organiseren. We stimuleren iedereen om zelf met nieuwe ideeën te komen. Dat geldt vanzelfsprekend voor medewerkers, maar ook leerlingen en ouders vragen we ontwikkelingen 'mee te brengen' naar school.

5. Een lerende organisatie

Een lerende organisatie evalueert zichzelf om vervolgens plannen al of niet aan te passen. Wij houden niet alleen plannen kritisch tegen het licht, maar ook de basis daarvan: de doelstellingen en methoden. Niets is vanzelfsprekend; alles kan te allen tijde aan de orde gesteld worden. Als lerende organisatie bekijken we ook of ontwikkelingen in het ene deel van de organisatie waardevol zijn voor een ander deel. Dit vraagt om een open blik van en voortdurende reflectie en dialoog tussen alle deelnemers.

Maatschappelijke trends

De wereld rondom ons verandert snel. Door vernieuwingen stellen we steeds opnieuw vragen over hoe mensen leven, werken, zich verplaatsen en ontspannen. Ook het onderwijs is niet immuun voor de impact die maatschappelijke veranderingen van zich meebrengen.

We blijven als SKOW permanent op zoek hoe wij onze kennis- en vaardighedenoverdracht aan kinderen zo optimaal mogelijk kunnen faciliteren. Een schoolvorm als het IKC past hier ook bij. Het sluit aan bij het permanente streven kinderen te ontwikkelen langs de lijnen van de 4 O's: Onderwijs, Opvoeden, Opvang en Ontspanning.

Samengevat kan gesteld worden dat er sprake is van een vijftal ontwikkelingen. Het voert te ver om binnen de kaders van dit SBK de ontwikkelingen uitgebreid te beschrijven. Ze worden hierna genoemd en gedefinieerd middels korte zinnen en/of trefwoorden. In het hoofdstuk 'Wat willen we bereiken' zijn (streef)doelen benoemd die steeds onder een van de trends is te plaatsen.

- Demografische ontwikkeling
o.a. veranderende populatie, migratie en diversiteit
- Economische ontwikkeling
o.a. kenniseconomie, levenslang en autonoom leren, duurzaamheid, milieueducatie
- Sociaal-culturele ontwikkeling
o.a. gezondheidskwesties, gezondheidseducatie, gendergelijkheid
- Technologische ontwikkelingen
o.a. hoe wordt er geleerd, digitale geletterdheid, technische evolutie
- Ecologische ontwikkeling
o.a. klimaat, ecologisch bewustzijn

Wat willen we bereiken?

Op basis van de geformuleerde missie en de hiervan afgeleide visie hebben we de doelstellingen geformuleerd, die binnen de looptijd van dit strategisch beleidskader moeten worden gerealiseerd. Hiertoe onderscheiden we een vijftal beleidsterreinen of domeinen, waarin per domein op hoofdlijnen beschreven is wat we willen bereiken met de middelen die ons ten dienste staan.

Onderwijs en kwaliteit

Er wordt vanuit de overheid al langere tijd gewerkt aan een herziening van het curriculum. Hoewel een herzien curriculum nog niet is vastgesteld is wel duidelijk dat de basisvaardigheden taal, rekenen en burgerschap centraal (blijven) staan. Dit geldt ook voor de scholen van de SKOW. De basisvaardigheden zijn voor ieder kind onmisbaar in het verdere leven.

De basisvaardigheden taal en rekenen worden verder versterkt en voor burgerschap wordt een kader geformuleerd i.s.m. de scholen.

Voor de SKOW zijn de drie doelgebieden kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming erg belangrijk. De meeste aandacht gaat in de praktijk uit naar de meetbare (kwalificatie) leeropbrengsten maar op de scholen van de SKOW is ook structureel en substantieel aandacht voor de socialisatie en persoonsvorming. De scholen nemen dit op in de schoolplannen.

Toetsen zijn in de eerste plaats bedoeld voor de leerkracht om het onderwijs mee te evalueren en de leerlingen te volgen en te ondersteunen in hun verdere ontwikkeling, niet om de leerlingen te classificeren.

De onderwijskwaliteit dient op alle scholen voldoende te zijn op basis van het toezichtskader van de onderwijsinspectie. Een school kan op eigen verzoek ook in aanmerking komen voor de kwalificatie 'goed'. Deze beoordeling is niet opgenomen in de standaardoordelen die de inspectie geeft. Indien een school voor de kwalificatie 'goed' wil gaan zal de school hiervoor gefaciliteerd worden.

De maatschappij verandert steeds sneller. De demografie van ons land verandert en dat is ook lokaal merkbaar. Technische innovaties met grote implicaties voor ieders dagelijks leven volgen elkaar snel op. Globalisering en digitalisering zetten zich voort. De samenleving en arbeidsmarkt waar onze leerlingen aan zullen deelnemen, gaan eisen stellen die nu nog moeilijk zijn voor te stellen. Functioneren in een digitale samenleving vergt meer dan op een device kunnen werken. Zeker voor kinderen is het nodig om de kansen en bedreigingen van online verbondenheid te leren onderscheiden. Het leren wegen en verifiëren van informatie en het onderscheiden van als waar gepresenteerde fictie is cruciaal.

De scholen van de SKOW versterken de digitale geletterdheid van haar leerlingen volgens een leerlijn waarin computervaardigheden, veilig mediagebruik en computational thinking aan bod komen. Vanzelfsprekend geldt dat hiervoor de leerkrachten evenzo digitaal vaardig zijn.

Afgelopen jaren heeft de SKOW haar onderwijs en organisatie behoorlijk gedigitaliseerd. Elke school heeft niet alleen papieren maar ook digitale lesmethodes en beschikt over digiborden. Een leerling van SKOW die aan de middelbare school begint, heeft al op Chromebooks of andere devices gewerkt. Binnen de SKOW zijn we geen voorstander van volledig gedigitaliseerd basisonderwijs en kunnen er

verschillen zijn in de mate waarin de SKOW-scholen digitale middelen gebruiken, zodat (aanstaande) ouders hierin hun eigen keuze kunnen maken. Wel zien we dat de digitalisering van de samenleving zal toenemen en dat het voor kinderen van groot belang is om 'digitaal wijs' op te groeien. De huidige inzet van devices zal tenminste op hetzelfde niveau blijven.

Scholen hebben sinds de uitbraak van het coronavirus noodgedwongen veel meer gebruik gemaakt van online leermiddelen en methoden voor leren op afstand. De hybride vorm van onderwijs zal in de nabije toekomst mogelijk blijven bestaan.

De onderwijskwaliteit kan verstrekt worden door de inzet van vakleerkrachten. Binnen de SKOW zijn vakleerkrachten werkzaam voor het bewegings-, muziek- en handvaardigheidsonderwijs en ook voor het onderwijs in de Engelse taal. We willen het genoemde vakonderwijs borgen in de organisatie van de scholen en het steeds laten uitvoeren door vakbekwame specialisten.

De scholen van de SKOW zijn reguliere basisscholen. We voeren momenteel geen andere traditionele vernieuwingsconcepten en streven dat ook niet na. Binnen de scholen wordt wel steeds (meer) gewerkt aan het bieden van passend onderwijs. Passend onderwijs is voor iedereen en betekent voor ons dat er wordt uitgegaan van de onderwijsbehoefte van de kinderen. De scholen realiseren een aanbod passend bij de populatie van de school binnen de kaders van de visie van de SKOW.

De SKOW heeft de ambitie om binnen de looptijd van dit beleidskader een IKC (Integraal Kindcentrum) te realiseren in Wassenaar middels een fusie van twee van de SKOW-scholen, t.w. de St. Jozefschool en St. Jan Baptistschool, waarbij op één locatie onderwijs en opvang voor 0-13 jarigen mogelijk wordt. Het IKC dient voor de SKOW gehuisvest te worden in een nieuw te bouwen school. Aan het onderwijsconcept voor de nieuwe school wordt al enige tijd gewerkt door een werkgroep bestaande uit leerkrachten en directieleden van beide scholen.

Personeel en organisatie

Professionalisering

Kwalitatief goed geschoold personeel is een voorwaarde om de onderwijsdoelen die we gesteld hebben daadwerkelijk te kunnen bereiken. Een leven lang leren is een ambitie die bij SKOW hoort. Het personeelslid is eigenaar van zijn eigen ontwikkeling en moet zich blijvend willen ontwikkelen. Professionalisering in de vorm van nascholing en collegiale consultatie zijn vast onderdeel van het persoonlijk ontwikkelingsplan van elke medewerker. De leerkrachtcompetenties uit de Wet Beroepen in het onderwijs staan hierbij centraal. Naast het reguliere budget van de overheid voor nascholing zullen (incidenteel) middelen moeten worden vrijgemaakt om deze ambitie te kunnen waarmaken. Professionele leerkrachten dragen bij aan de kwaliteit van het onderwijs. De SKOW streeft naar specialisten op elke school die daarmee mede trekker kunnen zijn van de ontwikkeling van het onderwijs op de school.

Personeelsvoorziening

Het lerarentekort is wellicht het grootste probleem waar het onderwijs op dit moment mee te maken heeft. Gezien de gemiddelde leeftijd van ons personeel is de komende jaren geen aanzienlijke uitstroom wegens pensionering aan de orde. De focus is de komende jaren vooral gericht op behoud van personeel. De gemiddelde leeftijd van het personeel is de laatste jaren tot onder het landelijk gemiddelde gedaald. Vacatures die ontstaan hoeven niet noodzakelijk door jonge leerkrachten ingevuld te worden. Wanneer werving van nieuw personeel aan de orde is zal in het benoemingsbeleid zorg zijn voor een evenwichtige verdeling over leeftijd, geslacht en benodigde specialismen, waarbij kwaliteit van het personeel altijd het leidend principe zal zijn. We zullen specifiek aandacht besteden aan aantrekkelijk werkgeverschap. We vragen veel en willen ook veel bieden.

Verzuimbeleid

SKOW wil wat ziekteverzuim betreft onder het landelijk gemiddelde blijven. Hiervoor zal een adequaat en preventief verzuimbeleid gevoerd worden. Het verzuimbeleid is gericht op het voorkomen van uitval en wanneer dit desondanks aan de orde is, de re-integratie van zieke collega's op de werkvloer te laten plaatsvinden. De SKOW is al meerdere jaren eigen risicodrager voor de vervangingskosten wegen ziekte, waarbij wel sprake is van een variant waardoor vervanging wegens langdurig verzuim na 6 weken vergoed wordt.

We werken duurzaam

Allereerst bevorderen we dat medewerkers productief, gemotiveerd en gezond willen en kunnen blijven werken. Het taakbeleid past bij de fase van ontwikkeling waarin onze scholen verkeren. Duurzame inzetbaarheid van ons personeel is waar wij voor gaan. Daarnaast werken leidinggevenden expliciet aan een professionele, opbrengstgerichte, onderzoekende en lerende cultuur. Beschikbare tijd voor deskundigheidsbevordering wordt efficiënt ingezet om deze doelen te realiseren. Nascholingsmiddelen worden benut om met name deze ambitie waar te maken.

Financiën en beheer

Verantwoord financieel beleid

De gezonde financiële situatie waarin de stichting momenteel verkeert willen we behouden voor de toekomst. Daarnaast zijn we bereid te investeren in de kwaliteit van ons onderwijs. We denken hierbij aan investeringen in ICT-middelen en het behouden van kwalitatief goed personeel, waarmee uitstroom wordt voorkomen. Dit betekent het werken met taakstellende budgetten, met daarnaast het vrijmaken van middelen voor deze extra investeringen.

Duurzaamheid: ook op financieel gebied

Voor het voortbestaan van SKOW is het van belang dat iedereen in onze organisatie een financieel bewustzijn ontwikkelt. De hoeveelheid middelen is een gegeven. Wij moeten op grond van prioriteiten met deze middelen een optimaal resultaat behalen. Onze realistische begroting bevat naast vaste posten ook ruimte voor innovatie en ruimte om risico's af te dekken.

Maatschappelijk verantwoord

Verder moet de bedrijfsvoering maatschappelijk verantwoord zijn. SKOW gaat zorgvuldig om met het milieu en stimuleert waar mogelijk de toepassing van duurzame processen. Voorbeelden zijn minder printen, het scheiden van afval, bewust gebruik van energie, het stimuleren van het toepassen van vormen van schone energie, het opnemen van milieucriteria in contracten en offertes, en duurzaam inkopen. Tijdens de looptijd van dit beleidskader zal de SKOW nader duiden wat wordt verstaan onder maatschappelijk verantwoorde bedrijfsvoering.

Doelmatigheid

Besturen / scholen dienen zich steeds meer te verantwoorden over de doelmatige besteding van de beschikbare middelen. De onderwijsinspectie bevraagt scholen steeds meer over deze doelmatige besteding. Dit onderwerp zal de komende jaren ook binnen de SKOW aandacht krijgen. Algemene normen voor een doelmatige besteding zijn beperkt mogelijk. Besteding van middelen moet in overeenstemming zijn met de door de SKOW gestelde doelen .

Huisvesting en materieel

Onze huisvesting is efficiënt

De gebouwen en hun inrichting moeten zijn afgestemd op het moderne onderwijs dat de school wil geven. Goede huisvesting heeft een positieve invloed op het welbevinden van leerlingen en medewerkers en vermindert ziekteverzuim. Daarnaast is een goed huisvestingsbeleid van belang voor het financiële resultaat. De huisvesting van onze scholen is goed op orde en het onderhoud wordt gemonitord aan de hand van meerjaren onderhoudsplannen (MJOP's).

Eén van de scholen (St. Jozefschool) is aan het eind van de technische levensduur, biedt te weinig ruimte en voldoet niet aan de eisen die het onderwijsconcept vraagt. De SKOW zet al enige jaren in op realisatie van een integraal kindcentrum (zie ook 'actuele' ontwikkelingen').

Mocht de komende tijd blijken dat het IKC niet haalbaar is, wordt onmiddellijk ingezet op vervangende nieuwbouw van de Jozefschool.

Het gebouw van de St. Jan Baptistschool volstaat maar is over enige jaren (> 5 < 10 jaar) wel aan een levensduur verlengende renovatie toe. Binnen de ambities ziet de SKOW deze school als onderdeel van het te realiseren IKC. Als het IKC er niet komt dient voor deze school het MJOP te worden geactualiseerd waarbij een meerjarenperspectief aan de orde zal zijn.

De Bonifaciuschool is een rijksmonument. Het gebouw verkeert in een goede staat van onderhoud. Het in stand houden van dit gebouw vraagt meer investeringen dan een 'regulier' schoolgebouw.

De SKOW gaat uit van nog langdurig gebruik van dit gebouw als voorziening voor basisonderwijs.

Public relations en communicatie

Branding: een eigen merknaam

SKOW is actief in het positioneren en 'in de markt zetten' van onze scholen als onderscheidend onderwijsaanbieder in het plaatselijke scholenveld. Ons streven is erop gericht onze positie nog verder te verstevigen en uit te bouwen door adequaat te communiceren met interne en externe stakeholders.

Dit doen wij door persoonlijke dialoog, uitingen op internet, waaronder op onze website, in de krant en door aanwezig te zijn op momenten die ertoe doen in de plaatselijke, regionale en landelijke onderwijswereld. SKOW is een speler waar je niet omheen kunt.

De SKOW wil haar scholen de ruimte geven onderscheidend te zijn en streeft daarbij wel naar herkenbaarheid. Wat maakt elke school herkenbaar als school van de SKOW? De missie en visie SKOW dienen herkenbaar te zijn in de schoolplannen.

Gedeeld partnerschap

Vanuit onze visie op ons onderwijs willen we de communicatie met ouders versterken. Door intensief samen te werken tussen thuis en school hopen we zo een solide basis te leggen om de best haalbare ontwikkeling van elk kind te realiseren. We zien ouders als educatieve partner. Vanuit een gedeeld pedagogisch partnerschap gaan we met ouders in gesprek over de invulling van het onderwijs. We willen hen niet alleen informeren, maar ook intensiever betrekken bij het onderwijsleerproces, hun ambitie en verwachtingen, het vaststellen van leerdoelen en de cognitieve en sociaal-emotionele ontwikkeling van hun kind. Door ouder/kindgesprekken en een ouderportaal kunnen ouders de leervorderingen bespreken en digitaal volgen. We maken gebruik van moderne, digitale media om de dialoog met ouders te versterken.

Actuele ontwikkelingen

Wat staat te gebeuren tijdens de looptijd van dit strategisch beleidskader?

- IKC-vorming en fusie van scholen.

De SKOW heeft eerder al de ambitie geformuleerd om te komen tot een integraal kindcentrum (IKC) in samenwerking met een kinderopvangorganisatie waarbij op één locatie onderwijs en opvang voor 0-13 jarigen mogelijk wordt.

Voorwaardelijk is dat twee scholen van de SKOW, t.w. de St. Jan Baptist- en de St. Jozefschool fuseren en nieuwbouw mogelijk wordt direct grenzend aan de bestaande voorziening voor kinderopvang. Kinderopvangorganisatie Norlandia heeft de intentie uitgesproken mee te willen werken aan de realisatie van een IKC.

De afgelopen jaren is al veel overleg gevoerd zowel intern als extern. Intern wordt nu gewerkt aan het formuleren van een onderwijsconcept en extern werken we met de gemeente Wassenaar en Norlandia Kinderopvang samen om de ambitie te concretiseren (locatie, huisvesting, fusie).

De start van het IKC staat gepland in deze planperiode. Meer specifiek is de streefdatum 1 augustus 2025.

- Governance

De huidige bestuursmodel, het 'raad van beheermodel' functioneert op zich goed. Voor het toezichthoudend deel van het bestuur is voldoende bezetting een terugkerend probleem. Gedurende de looptijd van dit SBK zal het bestuur gericht zijn op de verdere professionalisering van het algemeen bestuur, waarbij ook rekening moet worden gehouden met de positie van de directeur-bestuurder, die gedurende de looptijd van dit SBK de pensioengerechtigde leeftijd zal bereiken.

De SKOW streeft naar een bestuurlijk model waarmee de SKOW op verantwoorde wijze verder kan en wil dit model geborgd hebben binnen de looptijd van dit plan.

- NPO

Tot en met schooljaar 2022-2023 ontvangen de scholen middelen in het kader van het Nationaal Plan Onderwijs. De scholen ontvangen gedurende twee schooljaren deze middelen om de leervertragingen als gevolg van de coronapandemie weer in te lopen. In 2022 werd duidelijk dat het NPO is verlengd en dat de besteding van de middelen ook mogelijk is in de schooljaren t/m 2024/2025. De scholen SKOW krijgen de ruimte om hier invulling aan te geven.

- Opleiden in de school

In 2030 zijn alle scholen 'opleidingschool'. Dit streven is geformuleerd en zal mede bijdragen aan het verhelpen van het leerkrachtenkort. De SKOW ziet het belang van een proactieve inzet als het gaat om het opleiden van nieuwe leerkrachten en gaat tezamen met andere besturen deelnemen aan de nieuwe opleidingschool die in samenwerking met de Hogeschool Leiden wordt ontwikkeld.

- Vluchtelingen

Er is sprake van een toename van vluchtelingenkinderen. Naast de voortdurende stroom van statushouders zijn daar in 2022 de Oekraïense vluchtelingen bijgekomen. De verwachting is dat de

instroom de komende jaren aan zal houden. In samenwerking met de andere schoolbesturen en de gemeente Wassenaar wil de SKOW meewerken aan het realiseren van een duurzame onderwijsvoorziening (taalklas) voor deze doelgroep.

Aan de slag

Dit SBK beschrijft de kaders en streefdoelen die voor de SKOW de komende jaren leidend zijn.

De intern toezichthouder van SKOW maakt bij de uitoefening van het integraal toezicht op de organisatie gebruik van een intern toezichtkader (ITK). Het toezichtkader bestaat uit een set met uitspraken waar het algemeen bestuur aan hecht in de organisatie

Naast het intern toezichtkader hanteren het algemeen bestuur en de directeur-bestuurder een bestuurlijk toetsingskader waarin concrete normen en indicatoren worden vastgesteld voor een aantal inhoudelijke beleidsdomeinen, t.w.

onderwijs en kwaliteit,
personeel en organisatie,
financiën en beheer,
huisvesting en materieel,
PR en communicatie,

Het bestuurlijk toetsingskader 2023 kan als bijlage worden gezien bij het SBK 2023-2028.

Voor de scholen is het SBK het kader wat leidend is voor de schoolplannen 2023-2027.

Met name op het gebied van onderwijs en kwaliteit wil de SKOW de scholen de ruimte geven om onderscheidend te zijn binnen de gestelde kaders.

SKOW is een zelfbewuste en betrokken onderwijswerkgever. Vanuit deze positie als schoolbestuur voor katholiek primair onderwijs voelen wij het als onze plicht om bij te dragen aan de ontwikkeling van het onderwijs in Wassenaar. We zullen niet alleen actief deelnemen, we willen ook het voortouw nemen, uiteraard in goede samenwerking met gemeente en andere schoolbesturen in een verdere kwaliteitsverbetering van het funderend onderwijs in onze plaatselijke samenleving.

Onze plannen zijn ambitieus, de strategie uitdagend, maar we hebben er vertrouwen in dat ons onderwijs in 2028 nog beter is dan nu. Vanuit de ervaring die we de komende jaren opdoen, zullen we de uitdagingen van dat moment opnieuw met vertrouwen oppakken.