



**STICHTING
KATHOLIEK
ONDERWIJS**

WASSENAAR

Het beste onderwijs voor de toekomst

**Strategisch beleidsplan
2015-2019**

Voorwoord

Dit is het strategisch beleidsplan 2015-2019 van de Stichting Katholiek Onderwijs Wassenaar. Maar het gaat over meer dan alleen maar de ontwikkeling van onze eigen organisatie. Wij geven hierin onze visie op de toekomst van het primair onderwijs in Wassenaar. We delen onze droom en onze ambitie. Dat is waar onze ogen van gaan glimmen.

We beschrijven uiteraard ook wat nodig is om die ambitie te realiseren. Als dat lukt, zal dat ingrijpende gevolgen hebben voor het (primair) onderwijs in Wassenaar. Wat daarom in ieder geval van ons gevraagd wordt, is de bereidheid om over de grenzen van de eigen organisatie heen te kijken. Dat proberen we in dit strategisch beleidsplan te doen.

De SKOW en haar scholen staan ook de komende jaren voor grote uitdagingen. Het tweede deel van dit beleidsplan is dan ook specifiek gericht op de ontwikkelingen op de scholen in de komende vier jaar, waarbij onze kernwaarden steeds centraal zullen staan. Op basis van het strategisch beleidsplan stelt elke school een schoolplan op voor dezelfde beleidsperiode. De schoolplannen zijn vervolgens de basis voor op te stellen jaarplannen.

Dit strategisch beleidsplan bestaat uit twee delen. Het eerste deel beschrijft allereerst waar we voor staan (missie, kernwaarden en cultuur), hoe we van daaruit kijken naar de ontwikkelingen die op ons afkomen, wat die voor ons betekenen, welke ambities we onszelf op grond daarvan stellen en hoe we die denken waar te maken.

In het tweede deel gaat het over wat dit alles betekent voor onze scholen. Na een korte terugblik beschrijven we de ambities, doelstellingen en indien mogelijk de voorziene resultaten 2015- 2019 op de volgende beleidsgebieden:

- kwaliteit en identiteit
- personeelsbeleid
- financieel beleid
- huisvesting

Als richtdatum voor de gewenste resultaten wordt in de meeste gevallen 2019 genoemd, maar in de jaarplannen zal een en ander concreet gefaseerd worden. Met dit beleidsplan op stichtingsniveau wil de SKOW de 'grote lijnen' uitzetten. De concrete uitwerking vindt plaats in deelplannen die hiervan zijn afgeleid, zoals een financieel beleidsplan, een integraal personeelsbeleidsplan en schoolplannen.

Dit beleidsplan wil een goed beeld schetsen van de weg die de SKOW de komende jaren wil gaan, gericht op goed onderwijs voor de kinderen van Wassenaar, nu en in de toekomst.

Rob de Jong

directeur-bestuurder SKOW

maart 2015

Inhoudsopgave

I. 1. HISTORIE	4
I. 2. MISSIE/VISIE/KERNWAARDEN	4
Missie SKOW	4
Visie SKOW.....	4
Kernwaarden.....	4
I. 3. ONTWIKKELINGEN EN TRENDS.....	7
I. 4. WAAR GAAN WE VOOR?.....	9
I. 5. HOE MAKEN WE ONZE BELOFTE WAAR?	11
Ambitie: integratie van opvoeding, onderwijs en ontspanning.....	11
Een Integraal Kind Centrum	11
Wat is daarvoor nodig: scenario's.....	13
Op weg naar samenwerking.....	15
Hoe verder?.....	16
I. 6. WAT HEBBEN WE IN HUIS?	18
Waar staan we nu?	18
SWOT-analyse	19
II.1. SCHOOLONTWIKKELING.....	22
II.2. KWALITEIT EN IDENTITEIT	24
Behaalde resultaten en ambities	24
Doelen en resultaten 2015 -2019.....	26
II.3. PERSONEEL.....	31
Behaalde resultaten.....	31
Ambities.....	32
Doelen en resultaten 2015-2019	34
II.4. FINANCIËN	36
Behaalde resultaten.....	36
Ambities.....	37
Doelen en resultaten 2015-2019	37
II.5. HUISVESTING.....	39
Behaalde resultaten.....	39
Ambitie	40
Doelen en resultaten 2015-2019	41
Tenslotte.....	42

I. 1. HISTORIE

Al sinds 1853 is er katholiek onderwijs in Wassenaar. Het begon allemaal met een kleuterschool, maar het katholieke onderwijsaanbod is in de loop van de jaren steeds rijker geworden: er is lager onderwijs en later ook voortgezet onderwijs bijgekomen. Ook het aantal katholieke scholen groeide, voornamelijk als gevolg van uitbreiding van de gemeente. De katholieke scholen in Wassenaar hebben vanaf het begin veel leerlingen getrokken. In het gedifferentieerde onderwijslandschap van Wassenaar is het katholiek onderwijs altijd de grootste partij geweest.

De katholieke lagere scholen werden in het verleden bestuurd door parochiebesturen. De schoolbesturen zijn later verzelfstandigd als gevolg van een scheiding tussen parochie- en schoolbestuur. Vanaf 1 januari 2007 is de Stichting Katholiek Onderwijs Wassenaar het enige bestuur van katholiek basisonderwijs in de gemeente, met drie basisscholen: St. Bonifacius, St. Jozef en St. Jan Baptist.

De SKOW neemt als grootste stichting voor primair onderwijs een belangrijke plaats in het Wassenaarse onderwijs in. Zo is de SKOW een voortrekker van succesvolle samenwerking in het onderwijs en wordt de SKOW betrokken bij lokale ontwikkelingen binnen en buiten het onderwijs. Die positie is echter geen doel, maar een middel om gestalte te geven aan de missie, visie en kernwaarden, die in verleden, heden en toekomst beleidsbepalend waren en (zullen) zijn.

I. 2. MISSIE/VISIE/KERNWAARDEN

Missie SKOW

De missie van de SKOW is het creëren van een schoolomgeving in het primair onderwijs waarin leerkrachten en leerlingen, met respect voor een ieder, het beste onderwijs geven en ontvangen met een katholieke grondslag.

Met als motto: **‘Bij de SKOW maken de mensen het verschil’.**

Visie SKOW

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 anderen ouders/verzorgers, Schooladviesdienst, kinderopvang, zorginstanties en gemeente wil de SKOW bijdragen aan de volledige ontwikkeling van kinderen. Goed onderwijs is onze kerntaak, maar een bredere maatschappelijke uitdaging gaan wij 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:

- 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
- 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.
- We investeren in wederzijdse betrokkenheid tussen school en ouders en maken ruimte voor ontmoeting.
- Alle betrokken 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:

- 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.
- 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 werkend' kunnen we de doelen bereiken en 'samen werkend' kunnen we kinderen het beste bieden.
- 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 te 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 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:

- 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.
- 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 (zie ook: Trends en ontwikkelingen).

I. 3. ONTWIKKELINGEN EN TRENDS

Onze missie, visie en kernwaarden kleuren de manier waarop wij kijken naar wat er om ons heen gebeurt. Voor het formuleren van strategisch beleid is het belangrijk om maatschappelijke ontwikkelingen te duiden en te bepalen wat ons antwoord daarop moet zijn.

De SKOW moet haar positie bepalen in een samenleving die in een steeds hoger tempo verandert. Wij onderscheiden hier de (externe) maatschappelijke ontwikkelingen en de (interne) onderwijsontwikkelingen die ons het meest raken:

Maatschappelijke trends

Vergrijzing en demografische krimp zijn twee nationale ontwikkelingen die het onderwijs in de komende jaren heel direct raken. En dat in een samenleving waarin de gevolgen van de individualisering steeds zichtbaarder zijn. Mensen maken hun eigen keuzes en verbinden zich, mede dankzij de mogelijkheden van de hedendaagse communicatiemedia, buiten traditionele verbanden om in flexibele netwerken met elkaar.

Ook de arbeidsmarkt wordt als gevolg van de ontwikkeling van de wereldeconomie steeds flexibeler. Dat vraagt van werknemers een heel andere instelling.

Doordat traditionele verbanden voor een groot deel zijn weggevallen, wordt de sturing van maatschappelijke processen ingewikkelder. De overheid valt daardoor terug op uniformering en een beleid van 'afrekenen'. Het sociale verkeer wordt anoniemer, en daardoor ligt groeiende juridisering op de loer.

Door de globalisering komt de grote wereld dankzij de razendsnelle ontwikkeling van de communicatietechnologie dagelijks onze huiskamers en schoollokalen binnen. De impact van mondiale vraagstukken als de vluchtelingenproblematiek en de klimaatverandering is in onze eigen omgeving voelbaar. Duurzaamheid wordt daardoor steeds belangrijker.

De wereldwijde culturele en religieuze diversiteit weerspiegelt zich ook in ons eigen land.

Het wordt steeds belangrijker dat kinderen daarmee leren omgaan. Tegelijk is de groeiende diversiteit van de Nederlandse bevolking lang niet altijd terug te zien in de samenstelling van de leerlingenpopulaties op onze scholen. De segregatie neemt nog altijd toe.

Onderwijstrends

Het dalende aantal leerlingen in het onderwijs vraagt om nieuwe manieren van organiseren. Samenwerking wordt steeds belangrijker, maar ook de profilering van scholen op hun eigenheid – dat laatste ook onder invloed van de verwachtingen van ouders.

De maatschappelijke ontwikkelingen en vraagstukken van vandaag en morgen zijn op de scholen voelbaar. Leren omgaan met diversiteit wordt steeds belangrijker. De samenleving vraagt in toenemende mate van scholen dat zij inspelen op individuele leerbehoeften – die onder invloed van de mogelijkheden van ICT veranderen van kennis naar strategie en vragen om variabel lesmateriaal. Ook moeten zij de talenten van leerlingen in brede zin ontwikkelen en 'eruit halen wat erin zit'. De overheid rekent scholen daar steeds nadrukkelijker op af. Scholen hebben te maken met gewijzigd toezicht. De eisen die de overheid stelt aan scholen, worden steeds hoger en breder. Scholen dienen zich steeds meer meetbaar te verantwoorden over geleverde prestaties. Internationale 'rankings' worden steeds belangrijker. Dat alles vraagt een veranderende vorm van professionaliteit van leraren en

schoolleiders. De eisen die aan leraren- en schoolleidersopleidingen worden gesteld, worden dan ook steeds hoger.

Ook krijgen scholen steeds meer maatschappelijke vraagstukken op hun bord, van armoede tot omgangsvormen en van obesitas tot radicalisering.

Ouders kijken steeds meer als consumenten naar de school: levert de school het product dat zij verwachten – een succesvolle schoolloopbaan van hún kind? Tegelijk vinden zij het belangrijk dat hun kind tot zijn recht komt in een warme schoolgemeenschap die ook een deel van de opvoeding op zich neemt.

I. 4. WAAR GAAN WE VOOR?

De beschreven ontwikkelingen en trends, en de visie die de SKOW daarop heeft, bepalen het beleid van de SKOW. Daarbij dient de focus te liggen op de lokale situatie en de positie die de scholen van de SKOW daarin nu en in de toekomst vervullen.

In het licht van onze missie, visie en kernwaarden gaan wij in de komende periode voor:

Het beste onderwijs

Met alle teamleden streven we naar hoge leeropbrengsten en de veelzijdige en volledige ontwikkeling van alle kinderen. Dat doen we door:

- kinderen individueel te benaderen
We beschouwen en benaderen alle kinderen als 'unieke' individuen en niet als uniforme groep. Ieder kind heeft zijn eigen leerdoelen, talenten en problemen, en daar spelen we met ons onderwijs optimaal op in. Daarbij houden we in het oog dat kinderen op school juist ook met en van elkaar leren. Want leren doe je niet alleen.
- hoogbegaafdheidsbeleid / werken aan talenten / 'leren leren'
Het hoogbegaafdheidsbeleid krijgt in de scholen steeds meer vorm. In de stichting zijn twee specialisten 'hoogbegaafdheid' werkzaam, die samen met de IB-ers en de teams wegen zoeken om meer- en hoogbegaafde kinderen uit te dagen. Daarbij gaan we uit van het werken aan de talenten van de leerlingen en het 'leren leren'. We werken aan brede talentontwikkeling, met aandacht voor onder andere sociaal-emotionele ontwikkeling, wereldoriëntatie, kunstzinnige vorming en ICT-vaardigheden.
- '21st-century learning', digitalisering
In de huidige maatschappij kan kennis op ieder moment opgezocht worden. Het aanleren van vaardigheden om kennis te duiden en te waarderen wordt daardoor steeds belangrijker. Wij bereiden de leerlingen voor op banen die nu nog niet eens bestaan. Daarvoor hebben ze naast de basiskennis de vaardigheden nodig om snel in te spelen op veranderende verwachtingen en omstandigheden.
- te werken met tablets
Door in de scholen gebruik te gaan maken van tablets, kunnen wij de leerlijnen van de leerlingen in de gaten houden en het werk daarop afstemmen. Zo oefent straks iedereen de leerstof die voor hem of haar van belang is
- kinderen voor te bereiden op hun rol in de maatschappij
Het is ons streven de kinderen 'klaar te stomen' voor het leven na de basisschool. Daar hoort ook een maatschappelijke rol bij. Op onze scholen leren wij de leerlingen bewust deel te nemen aan onze maatschappij. Actief burgerschap en sociale cohesie maken dagelijks onderdeel uit van ons onderwijsaanbod en zijn verweven in verschillende vakgebieden.

- passend onderwijs te bieden

Binnen de kaders van passend onderwijs proberen wij alle leerlingen een passende plek te geven op onze scholen. Indien dit niet mogelijk is, begeleiden wij de ouders in de keuze voor een andere school. Mede in het kader van passend onderwijs geven we in de komende jaren ook het handelingsgericht werken handen en voeten.

- een lerende organisatie te zijn

Het onderwijs verandert voortdurend. De leerkrachten zullen mee moeten veranderen en dat vereist een lerende organisatie. De leerkrachten blijven zichzelf ontwikkelen en nascholen. Onder leiding van de directeur-bestuurder wil het bestuur de mobiliteit van het personeel vergroten, meer LB-functies creëren, de leerkrachten stimuleren om zich te professionaliseren en de kwaliteit van het onderwijs steeds weer verbeteren.

I. 5. HOE MAKEN WE ONZE BELOFTE WAAR?

In dit hoofdstuk beschrijven wij hoe wij onze belofte van **het beste onderwijs** gaan waarmaken. Daarbij hanteren wij drie uitgangspunten:

- **Samenwerken:** in de interactie met ouders, tussen de leerkrachten, tussen de scholen binnen de SKOW, met andere scholen in Wassenaar en met externe partners waaronder gemeente, Schooladviesdienst, lerarenopleidingen en andere organisaties en instellingen.
- **Participeren:** SKOW investeert in het versterken van de keten waarvan onderwijs deel uitmaakt en in de schoolomgeving en relevante netwerken (instanties voor- en naschoolse opvang, Centrum Jeugd en Gezin, voortgezet onderwijs, enzovoort).
- **Positioneren** van het primair onderwijs en de SKOW in het bijzonder als maatschappelijke onderneming.

Ambitie: integratie van opvoeding, onderwijs en ontspanning

Om in te spelen op de geschetste maatschappelijke ontwikkelingen, wil de SKOW rond 2020 een organisatie creëren waarin opvoeding, onderwijs, ontspanning en opvang geïntegreerd zijn, met het oog op maximale ontwikkelingskansen van Wassenaarse kinderen, nu en tot ver in de 21-ste eeuw.

In het kort:

De SKOW gaat voor '**de vijf O's**':

Opvoeding + **O**nderwijs + **O**ntspanning + **O**pvang = maximale **O**ntwikkeling

Een Integraal Kind Centrum

Om deze ambitie te realiseren, streven wij naar een Integraal Kind Centrum (IKC). Kinderen kunnen zich daar maximaal ontwikkelen en hun talenten leren kennen en benutten, om later goed te kunnen functioneren in de Nederlandse en de wereldsamenleving. Door opvoeding, onderwijs, ontspanning en onderwijs te integreren, worden een ontdekkende houding, zelfstandigheid en creativiteit gestimuleerd.

Een nieuw onderwijsconcept

In een IKC is ruimte voor een (nieuw) onderwijsconcept dat voorziet in de eisen die gesteld worden aan onderwijs in de 21^e eeuw. Met een IKC kan de bereikbaarheid van kwalitatief hoogwaardig (primair) onderwijs voor de lange termijn geborgd worden. De SKOW voorziet daarbij de instandhouding van één van haar scholen en het samengaan van twee van haar scholen in het nieuwe IKC.

In onze visie is dit nieuwe IKC een voorziening voor kinderen van nul tot zestien jaar met minimale en maximale uren en ruime openingstijden waar zij gedurende de dag gebruik een 'totaalpakket' krijgen aangeboden van leren, spelen, eten, ontwikkelen en ontmoeten.

De voordelen van een IKC op een rij:

- Door verruiming van de beschikbare tijd kan meer aandacht gegeven worden aan de verschillende competenties van het kind (o.a. cognitief, creatief, sociaal en op het gebied van integratie en burgerschap) en kan fragmentatie van de zorg worden teruggedrongen. Dit scheelt tijd, zorg en geld. Kinderen hoeven minder te schakelen.
- Er zijn meer contacturen, waardoor schools en buitenschools leren meer met elkaar verweven kunnen worden. Kinderen kunnen meer individueel benaderd worden, waardoor zij zich op hun eigen manier en breder kunnen ontwikkelen.
- De stijgende kosten van de opvang nopen ouders tot het vinden van alternatieve opvang na school. De kinderopvang van een IKC biedt meer dan opvang en stimuleert de kinderen in hun eigen ontwikkeling. Dat geeft de ouders rust. Ze zijn zeker van een dagarrangement.
- Een IKC komt tegemoet aan de eisen van een veranderende samenleving waarin ouders hoge eisen stellen aan zichzelf en aan hun kinderen maar steeds minder tijd hebben. Steeds meer kinderen groeien op in eenoudergezinnen, samengestelde gezinnen of gezinnen met co-ouderschap. Of dat nu wenselijk geacht wordt of niet, in deze situatie krijgen school en opvang steeds meer een rol in de opvoeding.

Een nieuw gebouw

Het gebouw waarin we het IKC willen vestigen, moet voldoen aan de eisen die het onderwijs van de toekomst stelt. Daarbij horen bijvoorbeeld flexibele werkplekken, techniek- en kookvoorzieningen, voorzieningen om te werken aan diverse talenten, bibliotheek, nso, en peuterspeelzaal.

- *Integraal bedrijfsmodel*

Onderwijs, welzijn en opvang zouden in een integraal bedrijfsmodel kunnen vallen: 1 team, 1 directeur, 1 bestuur/werkgever. De dagelijkse leiding berust bij een of twee mensen, zodat de kwaliteit gewaarborgd is.

- *Locatie*

De ruimte nabij de voormalige Huibregtsschool (Burmanlaan) is een zeer geschikte locatie. In deze opzet is ook een campus denkbaar, waarin samenwerking met de daar al gevestigde SKW (Stichting Kinderdagverblijven Wassenaar) optimaal kan worden gerealiseerd.

- *Scholen*

De twee katholieke scholen (Jan Baptist en Jozef) zouden samen met Den Deijl (PC) opgaan in de nieuwe school. Bij de realisering kan ook al gedacht worden aan uitbreiding van het aanbod met voortgezet onderwijs, in de vorm van bijvoorbeeld een dependance/locatie van een middelbare school (Andreas College of Adelbert College) met de basis- en kaderberoepsgerichte leerweg van het vmbo (al of niet met lwoo). Deze onderwijsvoorziening is er anno 2015 niet in Wassenaar.

- *Voorzieningen*

Het schoolgebouw moet tegemoetkomen aan de diverse intelligenties en leerstijlen van kinderen. Een kooklokaal, muziekrimte, technieklokaal, ICT-ruimte en uitstekende wifi zijn

onontbeerlijk, net als een ruimte voor (een dependance van) de bibliotheek en een theater/aula. Goede voorzieningen voor het personeel zijn ook een must. In het gebouw of in een apart gebouw ernaast kunnen onder andere de SAD, JGZ, fysiotherapie en diëtist gevestigd worden. Naast deze instanties kan men ook denken aan een voorziening waar instanties als scouting, muziekschool, speeltheek en Talentum zich kunnen vestigen, en een ruimte waar moeders met baby's komen spelen (speellokaal) en ouderen elkaar kunnen ontmoeten om een kaartje te leggen (kantine/café/ buurthuis).

- *Financiën*

Een IKC vraagt een grote financiële inspanning . De SKOW is zich bewust van het feit dat haalbaarheid en realisering staan of vallen met de financiering. Een nadere duiding van de financiën is in het kader van dit plan nog niet aan de orde. De SKOW wil allereerst de ambitie delen met haar partners in Wassenaar. Als de ambitie draagvlak vindt, kunnen na het doorlopen van reguliere procedures scenario's uitgewerkt worden. Daarvan vormen de financiën vanzelfsprekend een belangrijk onderdeel.

Wat is daarvoor nodig: scenario's

Om te bepalen wat de beste strategie is om onze ambities te realiseren, schetsen we hier een aantal mogelijke scenario's. De centrale vraag daarbij is, hoe we in de toekomst blijven garanderen dat alle kinderen in Wassenaar maximale ontwikkelingskansen krijgen. In de evaluatie van het strategisch beleid tot 2014 is geconstateerd dat de interne organisatie van de SKOW een stevige basis heeft en nog steeds gezond is. De continuïteit daarvan is echter niet vanzelfsprekend. Bij ongewijzigd beleid zal onze sterke positie meer en meer onder druk komen te staan.

Dat komt vooral door de voorziene krimp van het aantal leerlingen. Hoewel de afname naar verwachting slechts beperkt is, ontstaat op schoolniveau wel een spanning tussen de geformuleerde doelen en de middelen die beschikbaar zijn om die doelen te realiseren. Dit spanningsveld op schoolniveau kan op termijn ook de scholen raken die niet met afname van het leerlingenaantal te maken hebben.

De scenario's sluiten aan bij de constatering dat de SKOW verder moet werken aan een bredere oriëntatie in samenwerking met de omgeving. De beleidsperiode tot 2014 heeft mede in het teken gestaan van gedachtevorming over toekomstbestendigheid en gesprekken met mogelijke partners op lokaal niveau. In de komende periode zal besluitvorming over de toekomst van de SKOW en haar scholen aan de orde moeten zijn.

Besturen is immers vooruitzien. De SKOW staat voor een periode waarin sprake zal zijn van een transitie die veel impact kan hebben op het primair onderwijs in Wassenaar.

Voor de SKOW is een aantal scenario's denkbaar:

1. Doorgaan op de huidige weg

Als de SKOW voor dit scenario kiest, zal het beleid erop gericht zijn de huidige drie scholen in stand te houden en het leerlingenaantal per school op een aanvaardbaar niveau te houden. Van de realisering van een IKC is in dit scenario geen sprake.

Dit scenario lijkt bovendien op voorhand niet realistisch en kan zelfs een vorm van 'struisvogelpolitiek' genoemd worden. Het onderwijs, de kinderen, de ouders en het personeel krijgen daarmee niet wat zij mogen verwachten. De optie om een actief wervingsbeleid te voeren om terugloop van het leerlingenaantal tegen te gaan, zal niet leiden tot een omslag. Een toename van het aantal leerlingen in Wassenaar is immers niet te verwachten, en door de ligging van de scholen ten opzichte van elkaar zal een actief wervingsbeleid in de praktijk neerkomen op 'snijden in eigen vlees'.

2. Anticiperen vanuit kracht (behoud door ontwikkeling)

Dit scenario kent een aantal mogelijke varianten.

a. *Brede samenwerking (fusie)*

De ambitie van de SKOW om een IKC te realiseren is gebaat bij een breed bestuurlijk draagvlak en bestuurlijke slagkracht. Een bestuurlijke fusie tussen twee of meer besturen in het Wassenaarse primair onderwijs kan daarvoor zorgen. In zo'n samenwerking lijkt het goed mogelijk om meer scholen te laten samengaan in het IKC.

In principe past samenwerking met alle besturen in de ambitie van de SKOW. Gelet op de historische ontwikkeling ligt een bestuurlijke fusie met andere confessionele besturen en/of het openbaar bestuur voor primair onderwijs het meest voor de hand.

In de brede samenwerking is ook het samengaan met kinderopvangorganisaties een optie. Als alle relevante partners in één bestuurlijke entiteit samen kunnen optrekken, ontstaat een solide bestuurlijke basis.

b. *Beperkte samenwerking (overeenkomst)*

Een alternatief voor de hiervoor genoemde variant is samenwerking op basis van overeenkomsten met voornoemde partijen. Er is dan geen sprake van fusie. De diverse bestuurlijke entiteiten blijven in stand en komen, mede op basis van gedeelde ambities, tot afspraken over de realisatie van een IKC of samenwerkingschool. Samenwerking met andere partijen, zoals kinderopvangorganisaties, is in deze variant optioneel.

In de varianten a. en b. is het denkbaar dat contact gezocht wordt met mogelijke partners buiten de gemeente Wassenaar. Deze benadering betekent andere strategische keuzes en heeft ook gevolgen voor de positie van de SKOW in de procesvoering. De SKOW sluit een keuze om over de gemeentegrenzen heen te kijken vooralsnog niet uit, maar wil daar in het kader van dit beleidsplan nog geen nadere uitwerking aan geven.

c. *Zonder samenwerking (zelfstandig)*

Kan de SKOW de beschreven ambitie ook zelfstandig realiseren? Deze vraag is relevant als de hiervoor beschreven opties niet mogelijk blijken. Een antwoord op deze vraag is vooralsnog niet te geven, maar er moet wel naar gezocht worden op het moment dat andere opties niet meer van toepassing zijn. Met deze stellingname is de cirkel rond, en laat de SKOW niet passief de ontwikkelingen op zich afkomen.

Uit deze scenariobeschrijving trekken we een duidelijke conclusie. Het wordt steeds moeilijker om op middellange en lange termijn met drie scholen zelfstandig door te gaan en

tegelijkertijd gericht te zijn op verdere ontwikkeling van de onderwijskwaliteit. De komende jaren zal het nog (goed) mogelijk zijn de drie scholen zelfstandig in stand te houden, maar als de krimp doorzet, zal dit financieel-economisch steeds moeilijker worden, met mogelijk kwaliteitsverlies als gevolg. Daarmee dreigt een neerwaartse trend.

De SKOW ziet het als haar primaire taak om ook op middellange en lange termijn aan de toekomstige jeugd in Wassenaar kwalitatief hoogwaardig en voor iedereen bereikbaar (primair) onderwijs te bieden dat aansluit bij de maatschappelijke eisen en vragen.

Het bestuur van de SKOW is van mening dat er juist nu, vanuit een krachtige positie, geanticipeerd moet worden om dit te concretiseren. De realisering van een IKC in Wassenaar-Noord is daarvoor van het grootste belang. Het bestuurlijke draagvlak en de bestuurlijke slagkracht die daarvoor nodig is, is het best te realiseren met een besturenfusie op korte termijn.

Die ambitie is voor de SKOW leidend. Als de brede samenwerking onder a. niet mogelijk blijkt, is een haalbaarheidsonderzoek naar beperkte samenwerking zeker de moeite waard. Samenwerking is een middel, geen doel op zich.

Op weg naar samenwerking

Al enige tijd geleden is het idee opgekomen van een fusie tussen het bestuur van de protestants-christelijke scholen in Wassenaar (VPCO) en de SKOW. Nu lijkt de weg naar een bestuurlijke fusie (weer) open, om zo de bereikbaarheid en de kwaliteit van onderwijs voor kinderen in Wassenaar in de toekomst te waarborgen.

Een bestuurlijke fusie zou de weg vrijmaken om twee scholen van SKOW (St. Jan Baptist en St. Jozefschool) samen met Den Deijl (VPCO) fysiek op te laten gaan in één school. Dan zou er een middelgrote nieuwe school in Wassenaar-Noord gebouwd kunnen worden. Een breed draagvlak en steun van alle betrokkenen is daarbij een voorwaarde.

In het Wassenaarse primair onderwijs bestaat al jaren een goede samenwerking. Bij deze samenwerking zijn alle besturen (6) en scholen (9) betrokken. In 2003 heeft de samenwerking geleid tot de oprichting van de Samenwerkingsstichting ScholenCollectief Wassenaar, waarin alle besturen participeren.

De Stichting heeft tot doel de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren, tot een effectieve inzet van materiële en personele middelen te komen, de werkgelegenheid voor het personeel te bevorderen en een geïntegreerd formatie- en personeelsbeleid te voeren.

De Samenwerkingsstichting heeft met het oog op deze doelen veel bereikt, maar het voeren van een geïntegreerd formatie- en personeelsbeleid is niet gerealiseerd. Gesprekken hierover hebben wel geleid tot toenadering tussen drie (openbaar, protestants-christelijk en katholiek) van de zes besturen over de toekomst van het primair onderwijs in Wassenaar.

Ondanks verschillende belangen bleek het goed mogelijk een gemeenschappelijke agenda te formuleren waarmee deze besturen, door middel van vergaande samenwerking, de gestelde doelen en ambities zouden kunnen realiseren. Deze gesprekken hebben in 2012 geleid tot een presentatie van het gemeenschappelijk gedachtegoed aan eerst de medewerkers en ouders (MR/GMR) en daarna het College van Burgemeesters en Wethouders van de gemeente Wassenaar.

Vervolgens heeft het openbaar primair onderwijs eind 2012, om voor hem moverende redenen, besloten niet meer actief te participeren. Daarmee werd een rem gezet op het tot dan toe voortvarend verlopende proces. De voortgang werd extra belemmerd door mutaties op vitale posities in het bestuur van het protestants-christelijk primair onderwijs. Desondanks is de SKOW haar ambities altijd blijven uitdragen. Eind 2014 heeft ook het bestuur van het protestants-christelijk onderwijs (opnieuw) aangegeven zijn ambities te willen realiseren in nauwe samenwerking met de SKOW.

Hoe verder?

Het realiseren van een bestuurlijke fusie vraagt om een zorgvuldig proces in vier fasen:

1. verkenningsfase
2. haalbaarheidsfase
3. voorbereidingsfase
4. uitvoeringsfase

De SKOW staat niet aan het begin van het proces. Al jaren werkt de SKOW aan realisering van de geformuleerde ambities en doelen. Om inzicht te geven in de huidige positie van de SKOW, wordt aan de hand van de onderscheiden procesfasen kort beschreven wat er tot en met 2014 aan de orde is geweest.

Ad 1. Verkenningsfase

In deze fase van het proces zijn de afgelopen jaren veel activiteiten ontplooid. Zo heeft de SKOW met twee lokale schoolbesturen gesprekken gevoerd over de toekomst van het primair onderwijs in Wassenaar, die waren gewijd aan het delen van ambities en doelen en aan conceptontwikkeling. Deze verkenning heeft geleid tot een intentieovereenkomst, met bestuurlijke fusie als realistische optie. Deze intentie is in- en extern gedeeld en gecommuniceerd. Voor de SKOW is de verkenningsfase positief afgesloten en was de stap naar de haalbaarheidsfase aan de orde.

Ad 2. Haalbaarheidsfase

De SKOW heeft bij aanvang van deze fase gestreefd naar voortgang en heeft in samenwerking met de andere besturen en een extern adviseur een stappenplan voor de haalbaarheid opgesteld. Bij de eerste stappen van deze fase is gebleken dat er voor één van de besturen te veel (wettelijke) belemmeringen waren voor een voorgenomen bestuurlijke fusie. De belemmeringen waren vooral gelegen in onzekerheid over het verkrijgen van 'wettelijke' toestemming voor de beoogde fusie.

Voor de SKOW is deze ontwikkeling geen belemmering gebleken om verdere stappen te nemen in het haalbaarheidsonderzoek. Als gevolg van interne omstandigheden bij de andere gesprekspartner is de haalbaarheidsfase tot stilstand gekomen. De SKOW heeft wel actief de contacten onderhouden. Daarin is eind 2104 gebleken dat de haalbaarheidsfase in samenwerking met het protestants-christelijk primair onderwijs in Wassenaar kan worden hervat.

Inmiddels is gekozen voor een compacte uitvoering van de vernieuwde haalbaarheidsfase. In een 'startdocument' wordt duidelijk omschreven wat daarin aan de orde moeten komen. Zaken die doorgeschoven kunnen worden naar (het bestuur van) een voorziene nieuwe organisatie, zullen geen onderdeel uitmaken van deze fase.

Ad 3. Voorbereidingsfase

De voorbereidingsfase is nog niet nader beschreven, maar op basis van de voortgang van de haalbaarheidsfase zal steeds duidelijker worden welke activiteiten ontplooid moeten worden in het kader van de voorbereiding. Het is goed mogelijk dat daarin al stappen genomen zullen worden. Te denken valt daarbij aan inhoudelijke afstemming van beleidsgebieden in de scholen, zoals personele zaken en huisvesting. Een gezamenlijke aanpak kan in deze fase leiden tot kwaliteitsverbetering op deze gebieden, ook als de haalbaarheidsfase niet leidt tot het beoogde resultaat.

Ad 4. Uitvoeringsfase

Als de uitvoeringsfase aan de orde is, zijn noodzakelijke besluiten genomen en wordt de nieuwe organisatie verder ingericht zoals beoogd. In deze fase vindt een aantal acties plaats die voortvloeien uit de gemaakte keuzes. Ook zal in deze fase een begin worden gemaakt met de nadere formulering en uitwerking van het strategisch beleid van de nieuwe organisatie.

Gelet op de ambities van de SKOW is deze fase niet de laatste stap in het proces. Op basis van de resultaten van het proces tot op heden en de gemaakte afspraken is het aan de nieuwe organisatie om nieuwe processen te initiëren die passen bij haar ambities.

Het is aan de betrokkenen bij de diverse processtappen om deze nader in te vullen. Deze betrokkenen zullen in nader overleg ook steeds de keuze maken of er sprake moet zijn van ondersteuning door externen of anderszins.

I. 6. WAT HEBBEN WE IN HUIS?

Om onze ambities te realiseren, is het zaak om kritisch te kijken naar wat we daarvoor in onze organisatie in huis hebben. Hoe staan we ervoor, wat zijn onze sterke en minder sterke kanten, en welke kansen en bedreigingen doen zich voor? Dat alles beschrijven we in dit hoofdstuk.

Waar staan we nu?

Bestuursmodel

De SKOW beheert drie scholen: de St. Jan Baptistschool, de St. Bonifaciuschool en de St. Jozefschool. Elke school wordt geleid door een locatiedirecteur. Met de directeur-bestuurder vormen de locatiedirecteuren het management van de SKOW. De directeur-bestuurder vormt statutair het dagelijks bestuur van de SKOW onder toezicht van het algemeen bestuur. De SKOW heeft met deze bestuurlijke constructie invulling gegeven aan de Code Goed Bestuur van de PO-Raad en de wet- en regelgeving over intern toezicht.

Professionaliteit

De teams op de scholen zijn deskundig en vakbekwaam. De voortgaande professionalisering van alle personeelsleden is een voortdurend punt van aandacht in de scholen. Naast groepsleerkrachten zijn er op iedere school ook vakleerkrachten aanwezig. Het aantal uren vakonderwijs staat als gevolg van onder meer een lichte terugloop van het aantal leerlingen al enige jaren onder druk.

Het ingezette beleid met het oog op (hoog)begaafde leerlingen begint vruchten af te werpen. Aan de onderwijsbehoefte van deze groep kinderen kunnen we steeds beter tegemoetkomen, dankzij de leerkrachten binnen de SKOW die zich hierin hebben gespecialiseerd.

Ouderbetrokkenheid

De ouderbetrokkenheid op de scholen is goed, maar het wordt steeds moeilijker om 'andere' ouders bij de school te betrekken. Ouderbetrokkenheid in de zin van 'samen met ouders en school werken aan een optimale ontwikkeling van en voor kinderen' is sterk in ontwikkeling.

Zorg/Passend Onderwijs

De scholen hebben sterke intern-begeleiders (IB-ers) die er mede voor zorgen dat de zorgstructuur goed is ingericht, waardoor veel kinderen zorg op maat krijgen. De scholen ontmoeten elkaar maandelijks op een directievergadering en een of meer jaarlijkse gezamenlijke studiedagen en/of -momenten. Kennisdeling vindt plaats op het vlak van onder meer samenwerking tussen de ICT-leerkrachten, collegiale consultatie en begeleiding van begaafde kinderen.

SWOT-analyse

In 2014 is door leerkrachten en leden van MR, ouderraad en bestuur van de SKOW een beknopte analyse gemaakt van de sterke en zwakke kanten, kansen en bedreigingen (SWOT) van de SKOW, de scholen en het onderwijs. De betrokkenen is gevraagd drie sterke en zwakke kanten te benoemen evenals drie kansen en bedreigingen die de komende vier jaar aan de orde kunnen zijn.

De resultaten zijn op bestuursniveau geanalyseerd. Onderstaande items kwamen naar voren en worden indien van toepassing van een nadere toelichting voorzien.

Sterke kanten

- *Ouderbetrokkenheid*
Ouders worden breed betrokken bij de scholen, zowel bij uitvoerende activiteiten als bij beleidsmatige aspecten. Ouders en leerkrachten ervaren deze betrokkenheid als sterk.
- *Laagdrempeligheid*
De scholen en hun medewerkers zijn in brede zin open en toegankelijk voor ouders.
- *Samenwerking*
De scholen vinden dat de samenwerking binnen de SKOW zich positief ontwikkelt en dat de samenwerking met de andere scholen voor basisonderwijs een positieve bijdrage levert aan de onderwijskwaliteit.
- *Aandacht voor elk kind*
De aandacht voor elk kind uit zich bij de SKOW in een goede zorgstructuur, waardoor zoveel mogelijk recht wordt gedaan aan de onderwijsbehoefte van elk kind. Dit geldt al jaren voor de kinderen die extra hulp nodig hebben omdat ze meer moeite hebben met leren, en de laatste jaren ook voor de meer- en hoogbegaafde kinderen.
- *Hoogbegaafdheidsbeleid*
De aandacht voor meer- en hoogbegaafde kinderen is bij de SKOW beleidsmatig verankerd in het onderwijs, waardoor er een basis is voor continuïteit en versterking.
- *Vakbekwame leerkrachten*
Onderwijs is mensenwerk. Het personeel is het belangrijkste kapitaal van onze organisatie. De personeelsleden van SKOW geven er blijk van dat ze trots zijn op en loyaal aan de school en de organisatie waarvoor ze werken.

Zwakke/minder sterke kanten

- *Schoolplein (ruimte en onderhoud)*
Op niet alle scholen is er een balans tussen de behoefte van kinderen om te spelen en de ruimte en de uitdaging die het schoolplein daarvoor biedt.
- *Communicatie (breed)*
De externe communicatie wordt met name door ouders niet altijd als optimaal ervaren. Het gaat hier onder andere om het volledig en op tijd informeren van ouders. Ook de interne communicatie kan versterkt worden. De communicatie kan professioneler. Dat betreft niet alleen de wijze van communiceren maar ook de communicatieve competenties.

- *Groepsgrootte*
Het gemiddelde aantal leerlingen per groep ligt hoog, met name in relatie tot de verwachte kwaliteit en daarmee gepaard gaande resultaten. Overigens wijkt de gemiddelde groepsgrootte bij de SKOW niet veel af van het landelijk gemiddelde. Dit is dus geen zwak punt dat specifiek voor de SKOW geldt.

Kansen

- *Lerende organisatie (scholing, LB)*
De scholen zijn volop in ontwikkeling in de richting van lerende organisaties. Leren van elkaar en leren met elkaar zijn twee kenmerken die steeds centraal staan en leiden tot kwaliteitsversterking van de totale organisatie. Het bewustzijn van de noodzaak van voortdurende professionalisering kan verbeterd worden.
- *ICT en tablets*
De ontwikkelingen op het gebied van ICT, sociale media, tabletonderwijs et cetera gaan snel. Kinderen komen daarmee ook in de thuissituatie in aanraking. Deze ontwikkelingen bieden ook scholen kansen om kinderen met andere middelen de wereld te leren ontdekken. Er vindt een verschuiving plaats naar digitaal leren.
- *Fusie en nieuwe school, met aandacht voor behoud buurtschool*
Samenwerken met diverse partners, met een centrale rol voor de school, wordt voor de SKOW als een kans gezien. SKOW wil daar samen met de gemeente Wassenaar aan bijdragen door het ontwikkelen van een nieuwe school in Wassenaar, waarin activiteiten op het terrein van onderwijs, opvang en educatie worden geïntegreerd.
- *Meer samenwerking met andere scholen en organisaties.*
In Wassenaar is al sprake van een goede samenwerking tussen scholen. Deze samenwerking kan verder uitgediept worden door het 'leren van elkaar' nog breder te maken, middels het delen van kennis en expertise.
- *Passend onderwijs*
Passend onderwijs stimuleert ontwikkelingen die het mogelijk moeten maken om alle kinderen thuisnabij onderwijs en passende zorg te bieden. Schoolbesturen en scholen zijn in de regio gezamenlijk verantwoordelijk voor een sluitend aanbod. Scholen zien het als een uitdaging om maatwerk te leveren, waarbij aangetekend moet worden dat niet elke school elke leerling kan opvangen en begeleiden. Het Samenwerkingsverband Passend Onderwijs biedt wel een dekkend netwerk voor onderwijsaanbod.

Bedreigingen

- *Daling leerlingenaantal*
Het totaal aantal leerlingen vertoont de komende jaren een licht dalende tendens. Dat leidt tot minder inkomsten. Bij minder inkomsten zal ook het personeelsbestand moeten worden aangepast. Zorgvuldig moet bekeken worden of deze krimp met natuurlijk verloop kan worden opgevangen. Tot nu toe slaagt SKOW daarin.
- *Te weinig geld, bezuinigingen, wegvallen vakleerkrachten*
De budgetten en subsidies die voor het onderwijs beschikbaar zijn, staan onder druk. De afgelopen jaren heeft het ministerie al fors bezuinigd op de lumpsumvergoeding. Bij de SKOW heeft dit geleid tot het verminderen van het vakonderwijs. Zowel ouders als leerkrachten zijn van mening dat dit de kwaliteit van het onderwijs raakt.

- *Werkdruk*
De beleefde werkdruk van leerkrachten neemt verder toe. Dit wordt veroorzaakt door hogere verwachtingen ten aanzien van het bieden van onderwijs op maat, toegenomen administratieve lasten, resultaatgericht werken en Passend Onderwijs (zie hierna).
- *Passend Onderwijs/instroom leerlingen*
De bedoeling is dat er een verdere integratie plaatsvindt: leerlingen die speciale zorg nodig hebben, ontvangen die zoveel mogelijk in het reguliere onderwijs. Er kunnen verwachtingen ontstaan die de mogelijkheden van scholen overstijgen. In combinatie met de groepsomvang zien met name leerkrachten dit als een bedreiging.

II.1. SCHOOLONTWIKKELING

Wat betekenen de hiervoor beschreven ambities concreet voor onze scholen? Dat beschrijven we in dit hoofdstuk aan de hand van vier beleidsterreinen:

- kwaliteit en identiteit
- personeelsbeleid
- financieel beleid
- huisvesting

Op stichtingsniveau hanteren we daarbij de volgende uitgangspunten:

- *Goed onderwijs*
Er is continu aandacht voor (verbetering van) kwaliteit van onderwijs en er is ruimte voor nieuwe vakinhoudelijke ontwikkelingen.
- *Een motiverend werkklimaat*
met eigentijdse arbeidsvoorwaarden, gericht op optimale benutting van persoonlijke kwaliteiten en talenten.
- *Ontwikkeling*
Leerkrachten die bij de SKOW werken, zijn continu in ontwikkeling, hebben ambities en versterken hun professionele bekwaamheden. De SKOW biedt leerkrachten veel gelegenheid om zich voortdurend te verbeteren. Dat vraagt van de medewerkers dat zij bereid zijn hun talenten te ontwikkelen, zodat zij steeds meer gaan beschikken over de competenties die nodig zijn om passend onderwijs te realiseren.
- *Lerende organisatie*
Het delen van kennis en expertise is belangrijk op alle niveaus. De SKOW is een (voortdurend) lerende organisatie, zowel op bovenschools als op schoolniveau. Op termijn kunnen de scholen van de SKOW samen meer dan ieder afzonderlijk. Opbrengstgericht werken op elk gebied zie je terug in de ontwikkeling van de SKOW.
- *Ruimte*
Binnen de kaders van de gezamenlijke (meer)jarenplannen krijgen schoolleiders de ruimte om, passend bij de eigen schoolhistorie en directe omgeving, onderwijskundig schoolbeleid te ontwikkelen. Zij geven, samen met het team, op eigen wijze invulling aan de missie en visie van de SKOW. Om dit te kunnen realiseren, dienen ook zij zich voortdurend te ontwikkelen en te verbeteren en worden zij daarbij ondersteund door de SKOW.
- *Ouderbetrokkenheid*
Ouderbetrokkenheid is essentieel bij het samen werken aan de ontwikkeling van kinderen. De SKOW streeft naar grote ouderbetrokkenheid en in het verlengde daarvan naar laagdrempeligheid van de scholen.
- *Goede voorzieningen*
De gebouwen, terreinen en inventaris waarvoor de stichting verantwoordelijk is, worden tegen aanvaardbare kosten kwalitatief en kwantitatief op een zodanig niveau gebracht en gehouden, dat hiermee bijgedragen wordt aan de missie en de visie van de stichting.
- *Effectieve inzet financiële middelen*
De beschikbare financiële middelen worden effectief ingezet ten behoeve van de continuïteit van de stichting en de onder haar bestuur vallende scholen.

- *Bestuurlijke professionaliteit*
Het bestuur streeft naar professionaliteit. Dat uitgangspunt bepaalt mede de samenstelling van het bestuur.
- *Keuzes maken*
Het bestuur maakt keuzes. De missie, visie en langetermijnstrategie vormen hiervoor de leidraad.

II.2. KWALITEIT EN IDENTITEIT

In de afgelopen planperiode heeft de overheid de verantwoordelijkheid voor kwaliteit steeds meer bij de schoolbesturen neergelegd. Besturen hebben meer vrijheid gekregen om beleid te ontwikkelen en middelen te besteden. Tegelijkertijd moeten ze zich gedetailleerder verantwoorden over de kwaliteit van hun scholen. Zicht en grip op de factoren die de kwaliteit bepalen, is dus uitermate belangrijk.

Het leveren van goede kwaliteit is voor de SKOW erg belangrijk. Deze kwaliteit moet zichtbaar zijn in de onderwijsopbrengsten – niet alleen de eindopbrengsten maar ook de tussenopbrengsten.

Kwaliteit heeft allereerst te maken met het *onderwijsaanbod* en het *onderwijsproces* (opbrengsten/welbevinden), maar ook met bijvoorbeeld de personele inzet, de huisvesting en de interne systemen en procedures.

Behaalde resultaten en ambities

Onderwijsaanbod

De SKOW streeft naar een passend onderwijsaanbod voor zoveel mogelijk kinderen. Om dit te kunnen realiseren wordt in de klassen op drie niveaus gewerkt: een basisgroep, een minimumgroep en een plusgroep. Daarnaast vindt buiten de klassen ondersteuning plaats aan zowel de onderkant (RT) als de bovenkant (plusklas of extra begeleiding begaafde leerlingen).

Bij de SKOW wordt ruim 50% van de lestijd besteed aan de basisvakken rekenen, taal en lezen. Voor alle leerlingen die worden aangemeld op de scholen, wordt bekeken of er een passende plaats geboden kan worden. Indien dit niet op één van onze scholen mogelijk is, zal hulp worden geboden bij het zoeken naar een alternatief.

Sinds 2014 wordt, mede door de start van Passend Onderwijs, het handelingsgericht werken steeds belangrijker op de scholen van onze stichting. Om dit goed in te voeren, worden we ondersteund door onder andere de Schooladviesdienst Wassenaar. Dit traject moet eind schooljaar 2015-2016 afgerond zijn. Handelingsgericht werken gaat uit van de onderwijsbehoeften van de leerlingen. We gaan uit van wat de leerlingen wel kunnen en proberen die kwaliteiten te benutten om knelpunten te kunnen oplossen.

Het is onze ambitie om ‘21^e-eeuws’ onderwijs te geven, om zodoende de leerlingen voor te bereiden op banen die nu wellicht nog niet eens bestaan. Vaak wordt gedacht dat het daarbij gaat om het leren omgaan met ICT en nieuwe technieken. Maar 21^e-eeuwse vaardigheden zijn veel breder. De vaardigheden samenwerken, probleemoplossend vermogen, ICT-geletterdheid, creativiteit, kritisch denken, communiceren en sociale en culturele vaardigheden moeten een nog structurele plaats in ons onderwijs gaan innemen. Hiertoe willen we in de komende jaren een aantal wijzigingen doorvoeren.

In 2015 gaan we starten met tablets in groep 4 tot en met 8, middels het programma van Snappet. Daarbij zal de instructie en didactiek van de leerkracht nog steeds van groot belang zijn, maar vindt de verwerking plaats op de tablet. Zo zal sneller feedback gegeven kunnen

worden en kunnen leerlingen gemakkelijker hun eigen leerlijn gaan volgen. Ook leerlingen die al verder zijn op de leerlijn, kunnen dan hun eigen leerdoelen blijven behalen. Op de scholen wordt daarnaast meer aandacht besteed aan vaardigheden als 'leren leren'. Het gaat niet meer alleen om het overbrengen van kennis, want die kennis kan worden opgezocht. Het gaat om de vaardigheden waarmee de kennis kan worden verworven.

Onderwijsproces: opbrengsten en welbevinden

Twee keer per jaar wordt in de groepen 1 tot en met 8 een aantal toetsen uit het CITO-leerlingvolgsysteem afgenomen. Aan de hand van onze resultaatdoelstellingen bewaken wij de kwaliteit van ons onderwijs in alle groepen. Het is ons streven om zo min mogelijk leerlingen te laten doubleren of uit te laten stromen naar een andere vorm van onderwijs. Dit wordt in de hogere groepen vooral gerealiseerd door het werken met een ontwikkelingsperspectief voor de leerlingen die niet het beoogde eindniveau (instroom in het regulier voortgezet onderwijs) kunnen halen. Voor deze leerlingen worden aangepaste meetbare doelen vastgesteld.

Het welbevinden van alle leerlingen (en werknemers) staat voorop. De scholen zetten diverse programma's in die zich richten op de sociaal-emotionele ontwikkeling van de leerlingen. Belangrijk aspect bij het welbevinden is de aandacht voor sociale veiligheid. Welbevinden wordt gemeten met behulp van tevredenheidsonderzoeken, waarvan het resultaat altijd ruim voldoende dient te zijn.

De SKOW heeft de keuze gemaakt voor het leerlingvolg- en schooladministratiesysteem 'ParnasSys' en het interne kwaliteitszorgsysteem Werken Met Kwaliteitskaarten Primair Onderwijs (WMK-po). Er zijn afspraken gemaakt over de (jaarlijkse) inzet van het systeem. Bij dit kwaliteitssysteem hoort ook een bovenschoolse module die nog onvoldoende is geïmplementeerd.

Het ingezette kwaliteitszorgbeleid heeft geleid tot een kwaliteitsverbetering die zichtbaar is in behaalde resultaten – zoals het bespreken en analyseren van toetsresultaten, meer en betere groepsplannen, doelen stellen, plusklas – en in de ontwikkeling van de scholen naar professionele, lerende organisaties door middel van onder meer collegiale consultatie, intensivering van de opleiding van leerkrachten, meer leerkrachten met masteropleiding. Er zijn de afgelopen periode goede stappen gezet en daarop voortbouwend nog stappen te maken. Die beschrijven wij hierna.

De kwaliteit van de scholen wordt behalve door de inspectie ook gemonitord en bewaakt door de directeur-bestuurder, die in samenwerking met het algemeen bestuur (intern toezichthouder) een intern toezichtkader en een bestuurlijk toetsingskader heeft vastgesteld en geïmplementeerd voor het monitoren van de kwaliteitszorg. De wijze waarop verslaglegging en rapportage plaatsvinden, moet echter beter worden afgestemd.

Personeel

De onderwijskwaliteit wordt vooral bepaald door de mensen die bij de SKOW werken. De missie 'Bij SKOW maken mensen het verschil' is veelomvattend. Goed onderwijs staat of valt met de persoon voor de klas. Goed onderwijs vraagt om gemotiveerde leerkrachten die zelf bewust investeren in hun ontwikkeling. Een goede gesprekkencyclus is hierbij onontbeerlijk en blijft aandacht verdienen.

Het bestuur onder leiding van een directeur- bestuurder zorgt goed voor het personeel met veel aandacht voor professionalisering. Leerkrachten kunnen gebruik maken van nieuwste onderwijsinzichten en technologieën zoals het gebruik van Snappet en Touchscreens.

Identiteit

Dezelfde mensen bepalen samen de identiteit van de school. Iedere school heeft binnen de door SKOW gestelde kaders de ruimte om die op haar eigen manier vorm te geven. De identiteit van iedere school komt tot uiting in de eigen slogan.

St. Bonifaciuschool: Hun toekomst: ook onze zorg

St. Jan Baptistschool: Op een veilige manier leren wij van en met elkaar

St. Jozefschool: Veilig en krachtig van binnen, weerbaar en klaar voor buiten

De katholieke identiteit wordt geborgd en ontwikkeld door eenmaal per twee jaar een reflectiebijeenkomst te organiseren met alle medewerkers van SKOW. De afzonderlijke scholen borgen op hun eigen wijze de katholieke identiteit – respect voor elkaar en christelijke waarden en normen staan daarin centraal. Uiteraard zijn alle kinderen welkom zolang zij (en hun ouders) de christelijke waarden en normen van de school onderschrijven.

Doelen en resultaten 2015 -2019

Onderwijsaanbod

- *Toptalenten*

Doel: Uitdagend onderwijs voor toptalenten

Resultaat: Op alle scholen is een structureel aanbod voor begaafde leerlingen. Talenten worden herkend en krijgen een passend onderwijsaanbod.

- *Toepassing van 21st-century skills*

Doel: De scholen van de SKOW bieden eigentijds onderwijs waarin de 21^e-eeuwse vaardigheden centraal staan.

Resultaat: In 2017 hebben alle scholen beschreven hoe zij naast de basisvakken in alle klassen aandacht besteden aan de 21^e-eeuwse vaardigheden samenwerken, probleemoplossend vermogen, ICT-geletterdheid, creativiteit, kritisch denken, communiceren, sociale en culturele vaardigheden en welke resultaten zij daarmee boeken.

- *Inzet tablets*

Doel: Met behulp van de inzet van Snappet-tablets gaan de leerresultaten aantoonbaar omhoog.

Resultaat: In 2017 werken alle scholen met Snappet-tablets op meerdere vakgebieden. De scholen verantwoorden in hun jaarverslag hoe de inzet van de tablets bijdraagt aan individuele leerlijnen van leerlingen met een ontwikkelingsachterstand of –voorsprong en aan verbetering van de leerresultaten.

- *Bewegingsonderwijs*

Doel: Gezonde kinderen die meer bewegen.

Resultaat: Op alle scholen staat op het lesrooster wekelijks minimaal 2 uur bewegingsonderwijs per groep in de leerjaren 3 tot en met 8, gegeven door een vakleerkracht.

- *Goede aansluiting po-vo*

Doel: De scholen van de SKOW leggen een zo goed mogelijke basis voor het succes van hun leerlingen in het vervolgonderwijs.

Resultaat: Alle scholen zorgen voor een warme overdracht aan de middelbare scholen waar hun leerlingen naartoe gaan. Tevens vindt na enkele maanden een terugkoppeling plaats.

Resultaten

- *Inspectieoordeel*

Doel: De kwaliteit van (het onderwijs op) de scholen blijft minimaal voldoen aan het basisarrangement zoals dat door de onderwijsinspectie wordt gehanteerd en groeit naar het oordeel 'goed' in 2019.

Resultaat: Alle scholen hebben uiterlijk in 2019 het inspectieoordeel 'goed'.

- *Voorkomen zittenblijven*

Doel: Zo veel mogelijk leerlingen doorlopen de basisschool zonder vertraging.

Resultaat: Maximaal 2% van de leerlingen in groep 3 tot en met 8 doubleert een jaar. Dit kan gerealiseerd worden door meer leerlingen met een eigen leerlijn mee te laten gaan naar een volgende groep.

Kwaliteitszorg

Kwaliteitszorg vindt plaats op basis van een planmatige cyclus, bestaande uit drie onderdelen:

1. een strategisch beleidsplan voor een periode van meerdere jaren;
2. een concrete uitwerking van het beleidsplan in een activiteitenplan per jaar;
3. een jaarverslag met daarin onder andere een evaluatie.

Mede op basis van het strategisch beleidsplan maakt elke school een schoolplan. Dit meerjarenplan wordt weer uitgewerkt in concrete jaarplannen. Op deze manier stemmen we doelen en plannen van de stichting en van de scholen op elkaar af, en wordt er door middel van een jaarverslag op planmatige wijze geëvalueerd en bijgesteld.

- *Reflecteren*

Doel: De scholen hebben zicht op de effecten van het onderwijs en kunnen het aanbod daarop afstemmen of waar nodig bijsturen. De scholen reflecteren zelf op de kwaliteit van hun onderwijs. De resultaten in brede zin (dus niet alleen de toetsresultaten voor cognitieve vaardigheden) geven belangrijke input voor de discussie over kwaliteit. Reflecteren – kijken naar de eigen kwaliteit – moet op alle niveaus gebeuren. De uitgangspunten van de lerende organisatie zijn hier van toepassing. Het kwaliteitszorgsysteem WMK-po is hierbij structureel ondersteunend.

Resultaat: In het kader van resultaatgericht werken reflecteren de scholen tweemaal per jaar op toetsresultaten en passen ze, indien nodig, het onderwijsaanbod aan. Hierbij wordt gebruik gemaakt van een dynamisch groepsplan als leidend document voor het dagelijks handelen.

- *Monitoring*

Doel: WMK-po en Parnassys worden verder doorontwikkeld als ondersteunende instrumenten bij de kwaliteitsmonitoring, zowel op school als bestuursniveau.

Resultaat: In 2019 is er een systeem voor kwaliteitsmonitoring op zowel school- als bestuursniveau ontwikkeld en geïmplementeerd.

- *Consultatie/visitatie*

Doel: De kwaliteitsontwikkeling wordt gestimuleerd doordat directeuren en docenten geregeld een kijkje nemen in de keuken van een andere school en in dat kader hun kennis en expertise delen en feedback geven aan de hand van vooraf afgesproken criteria.

Resultaat: In 2019 is er een gestructureerde opzet ontwikkeld voor collegiale consultatie/visitatie met bijbehorend instrument.

Personeel

- *Voortgaande professionalisering*

Doel: Het personeelsbeleid is in de afgelopen jaren verbeterd door de ontwikkeling van onder meer de functiemix, het taakbeleid en het arbobeleid en de professionalisering van de formatieplanning. De SKOW wil de kwaliteit van personeel verder versterken door in te zetten op voortgaande professionalisering. Mede in het kader van de nieuwe CAO-po 2014 willen we persoonlijk maatwerk een belangrijke plaats geven, waarbij de doelen van de organisatie centraal blijven staan. De gesprekkencyclus wordt verder doorontwikkeld als belangrijk instrument voor kwaliteitsverbetering van het personeel. Daarnaast is de eigen verantwoordelijkheid voor professionalisering erg belangrijk.

Resultaat: In 2019 werken alle scholen volgens een beleidsplan voor structurele persoonlijke professionalisering in het kader van de door de scholen geformuleerde doelstellingen en is het persoonlijke bekwaamheidsdossier de onderlegger van de bereikte professionaliteit.

- *Vakbekwame leraren*

Doel: Alle leraren zijn startbekwaam.

Resultaat: In 2019 beheersen alle leraren de differentiatievaardigheden. De didactische vaardigheden van alle leraren zijn in kaart gebracht. Startende leraren worden begeleid met behulp van een jaarlijkse vaardigheidsmeting. Alle leraren houden hun kennis- en vaardigheidsniveau op peil met doelgerichte nascholing.

- *Vakbekwame schoolleiders*

Doel: Alle schoolleiders zijn vakbekwaam

Resultaat: Alle schoolleiders zijn geregistreerd in het schoolleidersregister en houden hun kennis- en vaardigheidsniveau op peil met doelgerichte nascholing.

Verantwoording

We willen transparant zijn over onze kwaliteit en verantwoording afleggen over wat de stichting met publieke middelen bereikt. Maatschappelijke verantwoording gebeurt op diverse manieren:

- in de vorm van de evaluatie van het strategische beleidsplan in een jaarverslag;
- aan de inspectie in het jaarlijks te voeren bestuursgesprek;
- aan ouders en verzorgers via onder andere de nieuwsbrieven en de website.

Doel: Iedere school werkt op basis van een helder jaarplan, dat aansluit bij de doelen uit de schoolplannen en het overkoepelend strategisch beleidsplan. Schoolplannen en jaarplannen zijn gerelateerd aan de systematiek van Werken met Kwaliteitskaarten Primair Onderwijs

Resultaat: Vanaf 2015/2016 heeft iedere school een jaarplan, waarin doelen en gewenste resultaten voor het planjaar staan geformuleerd; vanaf 2016 legt iedere school jaarlijks verantwoording af in een jaarverslag conform een uniform format, waarin onder meer de bereikte resultaten en doelen worden beschreven.

Profilering

- *Sterke kanten voor het voetlicht*

Doel: De scholen profileren zich manifest met de sterke kanten van het onderwijsaanbod.

Resultaat: In 2019 blijkt uit een evaluatie van het (hoog)begaafdheidsbeleid aan de hand van vooraf opgestelde criteria dat het aanbod van SKOW voor begaafde leerlingen toonaangevend is binnen Wassenaar, en is bij de SKOW een andere specialiteit in ontwikkeling.

- *Vensters PO*

Doel: Over alle scholen is steeds actuele, adequate en wervend gepresenteerde informatie beschikbaar.

Resultaat: De informatie van alle scholen op de website van Vensters PO is volledig en actueel.

Passend Onderwijs

- *Structurele inbedding*

Doel: Passend onderwijs is structureel ingebed in het onderwijs.

Resultaat: Alle scholen hebben een duidelijk beleid geformuleerd voor de aanname en begeleiding van leerlingen met specifieke onderwijsbehoeften voor het zoeken naar een passende oplossing als begeleiding op de school niet (meer) mogelijk is. Leerlingen met specifieke onderwijsbehoeften die al op school zitten, krijgen de begeleiding die zij nodig hebben. Indien dit niet meer mogelijk is, wordt gezocht naar een passende oplossing.

- *Eén gezin, één plan*

Doel: De invoering van Passend Onderwijs leidt tot een intensieve samenwerking met partners die zich bezighouden met de zorg voor jeugd, leidend tot de 'één gezin, één plan'-aanpak, om de juiste zorg voor ieder kind te kunnen bieden.

Resultaat: In het kader van passend onderwijs is de 'één gezin, één plan'-aanpak structureel geïmplementeerd voor de kinderen die specifieke zorg vragen.

II.3. PERSONEEL

Behaalde resultaten

De SKOW ziet haar leerkrachten en ondersteunend personeel als haar kostbaarste kapitaal. Professioneel handelen in het dagelijks onderwijs, de individuele zorg voor leerlingen en het onderhouden van een op samenwerking gerichte relatie met ouders bepalen de kwaliteit van de scholen.

Iedere medewerker beschikt over specifieke kwaliteiten. Het personeelsbeleid van de SKOW is erop gericht om die kwaliteiten te herkennen, tot ontwikkeling te brengen en optimaal te benutten.

In de afgelopen jaren is veel aandacht besteed aan de ontwikkeling van het personeelsbeleid. Zo is met behulp van externen een competentiescan uitgevoerd die de competenties van de teams in beeld brengt. De verkregen inzichten kunnen van pas komen bij het samenstellen van evenwichtige teams en op individueel niveau medebepalend zijn voor keuzes die personeelsleden maken ten aanzien van hun eigen professionele ontwikkeling.

In het kader van de functiemix is voor de scholen een aantal functieprofielen ontwikkeld waarmee de scholen ontwikkelingen op een aantal essentiële vakgebieden een extra stimulans kunnen geven. Zo ontstaat voor leerkrachten een breder carrièreperspectief binnen de functie van groepsleerkracht. In dit kader is ook een interne werving- en selectieprocedure opgesteld.

De functieprofielen zijn als bijlage toegevoegd aan het vigerende functieboek SKOW. Dit functieboek dient geactualiseerd te worden, met specifieke aandacht voor de functiebeschrijvingen van de intern begeleider (IB-er) en de directeur-bestuurder. Deze functies zijn binnen de SKOW inmiddels van toepassing.

In de afgelopen planperiode is het volgen van de professionele ontwikkeling van leerkrachten een belangrijk speerpunt geweest. Dat heeft onder meer geleid tot het frequenter volgen van leerkrachten door middel van klassenbezoeken en een gesprekkencyclus met doelstellingen-, functionerings- en/of voortgangs- en beoordelingsgesprekken.

Direct daarmee samenhangend wordt structureel gewerkt met persoonlijke ontwikkel- en/of actieplannen. De ontwikkeling van het bekwaamheidsdossier is gestart. Die dient in de komende beleidsperiode specifiekere aandacht te krijgen.

Ook de mogelijkheden van scholing, mobiliteit, coaching en begeleiding hebben meer aandacht gekregen.

De scholen stellen over elk schooljaar een jaarplan en jaarverslag op. De formats voor zowel verslag als plan zijn nog volop in ontwikkeling en zullen de komende beleidsperiode nog aandacht nodig hebben. Professionalisering en nascholing op individueel en teamniveau zijn onderdeel van jaarverslag en jaarplan. De afstemming van scholing op de doelen van scholen is nog niet optimaal en zal veel aandacht nodig hebben, zeker ook met het oog op de doelstellingen van het bestuursakkoord 2014.

De scholen bieden naar behoren stage- en opleidingsplekken aan. De trend is dat leerkrachten hun professionaliteit graag inzetten ten behoeve van studenten die goed weten

waar hun ambitie ligt. De bereidheid om stagiaires te begeleiden is derhalve groter als het gaat om studenten die niet meer in het eerste jaar van de opleiding zitten. De afgelopen jaren overtreft de vraag naar LIO'ers het aanbod. Een protocol voor stage en stagebegeleiding is voorhanden.

Een kweekvijver voor directeuren is niet van de grond gekomen. De SKOW is daarvoor een te kleine organisatie. Wel is er specifieke aandacht geweest voor scholing van reeds benoemde directeuren, mede in het kader van de inmiddels verplichte registratie van schoolleiders.

Tot slot is in algemene zin ook aandacht besteed aan de thema's 'werkdruk-werklust', 'normjaartaakbeleid' en 'agressie, geweld en seksuele intimidatie'. Het laatste onderwerp is nauwelijks actueel binnen de SKOW, in tegenstelling tot onderwerpen als werkdruk en normjaartaak. In het kader van de nieuwe CAO primair onderwijs (juli 2014) zullen deze aspecten veel aandacht moeten krijgen in de planperiode 2015-2019.

Ambities

Goed werkgeverschap

De SKOW blijft streven naar een organisatie waarin personeelsbestand en -beleid optimaal bijdragen aan de realisering van onze doelen, in de eerste plaats het geven van kwalitatief hoogstaand onderwijs. De medewerkers van de SKOW moeten zich optimaal kunnen ontwikkelen en onder goede omstandigheden hun bijdrage kunnen leveren aan het bereiken van de geformuleerde doelstellingen op bestuurs-, school-, groeps- en kindniveau.

Professionalisering

De SKOW realiseert een cultuur waarin professionals gestimuleerd worden om met elkaar in gesprek te gaan om de kwaliteit van het eigen handelen te versterken. Een werkomgeving waarin medewerkers zich kwetsbaar durven op te stellen, kan handelingsverlegenheid doorbreken. We streven naar een 'aanspreekcultuur' waarin de leerkracht als professional vraagt om aangesproken te worden, niet omdat het moet maar omdat het vanzelfsprekend is in de voortdurende ontwikkeling.

Het voortdurend werken aan het versterken van het werk- en opleidingsniveau van de medewerkers, met als doel verrijking van de kwaliteit, is een belangrijk uitgangspunt van het personeelsbeleid van de SKOW.

Persoonlijke ontwikkeling en ontwikkeling op teamniveau zijn uitermate belangrijk. Stilstand is achteruitgang. De verantwoordelijkheid hiervoor ligt grotendeels bij de scholen. Zij moeten aangeven wat ze (willen) doen of nodig hebben op het gebied van professionalisering.

Scholen kunnen loopbaanontwikkeling stimuleren, bijvoorbeeld door het personeel te attenderen op de lerarenbeurs, aansluitend bij de maatregelen van de overheid om de lerarenbeurs aantrekkelijker te maken. Te allen tijde is professionalisering een gedeelde verantwoordelijkheid.

Kwaliteitskader (beroepsprofielen/gesprekkencyclus)

De stichting wil het bestaande kwaliteitskader voor leerkrachten actualiseren op basis van de ervaringen die in de afgelopen jaren zijn opgedaan. Het kwaliteitskader (beroepsprofielen beschreven in de vorm van competenties) vormt mede de basis voor klassenobservaties,

functioneringsgesprekken, persoonlijk ontwikkelingsplan en beoordelingsgesprekken. De registratie ervan wordt neergelegd in het personeelsdossier en door de medewerkers verwerkt in het verplichte persoonlijke bekwaamheidsdossier.

Leerkrachten dienen hun didactische vaardigheid met behulp van gevalideerde instrumenten inzichtelijk te maken. Startende leerkrachten mogen rekenen op een planmatige begeleiding waarmee ze binnen maximaal drie jaar basisbekwaam en vervolgens binnen zeven jaar vakbekwaam zijn.

Funciemix

De komende beleidsperiode zal er aandacht voor de funciemix blijven. De SKOW ziet het eigen beleid nog steeds als een positieve impuls voor kwaliteitsverbetering. Aan het einde van de laatste planperiode voldeed de SKOW nog niet aan de streefpercentages voor zogenaamde LB-functies. In de meest recente bestuursakkoorden wordt niet meer gerefereerd aan de eerdere percentages. De SKOW streeft ook de komende jaren naar meer benoemingen in LB-functies, conform het eerder geformuleerde beleid.

Evenwichtiger taaktoedeling

Een personeelslid werkt bij een fulltime aanstelling 1659 uur per jaar. In de praktijk is dit onevenwichtig over het jaar verdeeld. Ook is er een toenemende druk op het onderwijs, onder meer als gevolg van externe ontwikkelingen. Het onderwijspersoneel is in veel gevallen onvoldoende in staat nieuwe taken in te bouwen in bestaande patronen; nieuwe of andere taken worden (te vaak) gezien als verzwaring. Fulltime of parttime werken brengt diversiteit in werkdrukbeleving, zeker in de combinatie privé-werk. De SKOW wil voor de beleving van een hogere werkdruk, vooral bij parttimers, graag oplossingen vinden door per individu goed zichtbaar te maken waar knelpunten zitten. Dat betekent ook dat in de teams gesproken moet worden over efficiëntie en effectiviteit, de rechten en plichten van een arbeidscontract, het implementeren van nieuwe taken en het streven naar een evenwichtige taaktoedeling.

Mobiliteit

De SKOW ziet mobiliteit als een middel om nieuwe kansen te creëren, kennis te delen, een evenwichtige opbouw van teams te bewerkstelligen en de ontwikkeling van team en individuen te stimuleren. Ook willen we het patroon doorbreken dat er pas over mobiliteit wordt gesproken als er een probleem moet worden opgelost. Onze ambitie is om leerkrachten na uiterlijk tien jaar te laten wisselen van school. Arbeidsrechtelijk kan dat nog niet, maar het is wel een ambitie voor de komende jaren. Daartoe zal in de gesprekkencyclus met alle personeelsleden bewust over mobiliteit gesproken worden .

Locatiedirecteuren

De SKOW streeft naar vakbekwame locatiedirecteuren die blijven werken aan de eigen vakbekwaamheid. De kwaliteit van het onderwijs wordt mede bepaald en versterkt door vakkundig (onderwijskundig) leiderschap. De kwaliteit van de locatiedirecteuren blijkt onder andere uit de registratie in het schoolleidersregister.

Doelen en resultaten 2015-2019

Professionalisering van personeel

Doel: De link van de professionalisering van het personeel met de in het schoolplan geformuleerde ambities wordt duidelijker in jaarplannen beschreven. Ook individuele opleidingstrajecten dienen een relatie te hebben met ambities van de school. Een opleidingstraject voortvloeiend uit een persoonlijk ontwikkelingsplan, opgesteld in samenspraak met de directie, is in principe in overeenstemming met de ambities van de school. In specifieke situaties kan hiervan worden afgeweken en worden de afwegingen hierover vastgelegd in het persoonlijk dossier. Het resultaat van de investeringen in opleiding en training wordt zo veel mogelijk meetbaar gemaakt.

Resultaten:

- In elk scholingstraject (team) wordt de link met het schoolplan vastgelegd.
- Aan alle scholingstrajecten ligt een helder plan ten grondslag.
- De resultaten van scholing maken deel uit van de jaarlijkse evaluatie van de speerpunten en staan vermeld in het jaarverslag van de school.
- Scholing van medewerkers wordt systematisch opgenomen in het bekwaamheidsdossier.
- Leraren beheersen in 2019 aantoonbaar de onderkende differentiatievaardigheden en zijn daarmee vakbekwaam.
- Vanaf 2017 wordt een instrument gebruikt dat de didactische vaardigheden van leerkrachten in beeld brengt.

Een evenwichtige taaktoedeling aan het personeel.

Doel: De SKOW zoekt oplossingen voor knelpunten die te maken hebben met de werkdrukbeleving. In de teams wordt gesproken worden over efficiëntie en effectiviteit, en elk team streeft naar een evenwichtige taaktoedeling. De ontwikkeling naar passend onderwijs betekent een taakverzwaring die vertaald wordt naar taakbeleid.

Resultaten:

- Elke school hanteert met ingang van schooljaar 2016-2017 een taakmodel overeenkomstig de afspraken in de CAO-PO 2014.
- Elke medewerker heeft een takenpakket passend bij zijn/haar jaartaak.

Verdere daling ziekteverzuim.

Doel: Het ziekteverzuimpercentage mag nooit boven het landelijk gemiddelde (nu 6%) komen; dat percentage is maatgevend. Het huidige ziekteverzuimbeleid in samenwerking met Onderwijsbureau Hollands Midden wordt gehandhaafd.

Resultaat: Het ziekteverzuimpercentage van de stichting zit de komende planperiode onder het landelijk gemiddelde. In 2014 was het percentage binnen de SKOW 6. In 2015 bedraagt het percentage maximaal 5, aflopende naar maximaal 4 in 2019.

Functiemix professionalisering

Doel: Uitbreiding van het percentage LB'ers in de scholen en een groter aantal leerkrachten die werkzaam zijn op een hbo- of academisch werk-, denk- en opleidingsniveau.

Resultaat: In 2019 heeft 20% van de medewerkers van de SKOW een (aanvullende) opleiding op academisch niveau afgerond of is daarmee begonnen, bij voorkeur in relatie tot de geformuleerde specialismen in de notitie 'Functiemix SKOW'.

Mobiliteit onder medewerkers.

Doel: (Praten over) mobiliteit wordt steeds vanzelfsprekender, om het patroon te doorbreken dat pas over mobiliteit wordt gesproken als er een probleem moet worden opgelost. De gesprekkencyclus zal hieraan richting geven.

Resultaten:

- In 2017 zijn er concrete afspraken opgesteld ten aanzien van mobiliteit.
- In 2019 zijn de concrete afspraken geaccepteerd schoolbeleid;
- In 2019 is het vanzelfsprekend dat leraren en schooldirectie spreken over de mogelijkheid om na tien jaar van school te wisselen. Het is dus geen verplichting, maar de mogelijkheden moeten wel benut worden.

Kwaliteitskader voor leerkrachten.

Doel: Herijking van het huidige kwaliteitskader voor leerkrachten op basis van de ervaringen en bestaande beroepsprofielen. Het kwaliteitskader is onder meer een beschrijving van competenties op functieniveau en is ook gericht op de toekomst (21st-century skills).

Resultaten:

- In 2017 is het herijkte kader geformuleerd en in 2019 volledig geïmplementeerd in alle scholen van de SKOW en leidend bij onder meer de gesprekkencyclus die de SKOW hanteert.
- In 2017 zijn in het kader van het bovenstaande de bekwaamheidsdossiers van de medewerkers *up to date*.
- In 2018 zijn alle locatiedirecteuren van de SKOW geregistreerd in het schoolleidersregister en voldoen ze aan de registratie-eisen.

Herijken integraal personeelsbeleid

Doel: Actualisering van het vigerende personeelsbeleidsplan van de SKOW op basis van actuele ontwikkelingen, zoals het landelijk bestuursakkoord 2014 en de CAO-PO 2014.

Resultaten:

- In 2016 zijn de gevolgen van het bestuursakkoord 2014 en de CAO-PO 2014 verwerkt in het IPB SKOW.
- In 2019 is het IPB volledig geactualiseerd en vastgesteld.

II.4. FINANCIËN

De SKOW wil een gedegen financieel beleid voeren, met als resultaat dat de middelen optimaal worden ingezet voor het verhogen van de onderwijskwaliteit en tegelijkertijd de risico's in de organisatie voldoende worden afgedekt.

De SKOW faciliteert de scholen op personeelsgebied op basis van het aantal leerlingen en het aantal te formeren groepen. Daarnaast is er bekostiging voor zorgformatie en ondersteuning.

Vanaf 2015 is de stichting verantwoordelijk voor het buitenonderhoud van de gebouwen. Hierop zal financieel geanticipeerd moeten worden. Hoewel het overleg is gestart, is nog niet duidelijk welke reserve wij al dan niet van de gemeente Wassenaar meekrijgen.

Gezonde financiën worden mede bepaald door het realiseren van de financiële continuïteit en het managen van risico's. Beide aspecten zijn bij de SKOW voor een groot deel de taak van de directeur-bestuurder in nauwe samenwerking met de locatiedirecteuren van de scholen. Om de strategische doelen in het beleidsplan op de lange en korte termijn te borgen, moeten de scholen de beschikbare middelen inzetten in lijn met het strategisch beleidsplan. De directeur-bestuurder controleert onder andere of de activiteiten die de scholen verrichten in lijn zijn met de gestelde doelen.

Behaalde resultaten

Planning en control

De SKOW bevindt zich op dit moment in een gezonde financiële situatie, ondanks een negatief exploitatiesaldo in enkele voorbije jaren (2010 t/m 2012). Om de financiële basis gezond te houden, zijn in de afgelopen periode substantiële bezuinigingen doorgevoerd, grotendeels gebaseerd op financiële beheersing.

In het 1^e kwartaal van 2015 is de eerste versie van een financieel beleidsplan beschikbaar. Dit plan bevat onder andere kengetallen voor leerlingenaantallen, samenstelling personeelsbestand, uitstroomgegevens, enz. Ze vormen mede de basis voor een (meerjaren)begroting die (als bijlage) onderdeel is van het financieel beleidsplan. Ook de procedures voor procuratie en interne controle op de financiën zullen daarvan een bijlage zijn.

In de meerjarenbegroting zullen voorstellen worden opgenomen voor mogelijke (extra) investeringen, maar ook maatregelen die de kosten beheersbaar houden indien de verwachte bekostigingswijzigingen (extra middelen) niet of slechts beperkt van toepassing zullen zijn. De komende jaren wordt deze begroting nog beleidsrijker ingevuld.

Beheerkosten

De beheerkosten zijn de afgelopen jaren vrij stabiel gebleven. Er is sprake van een licht stijgende trend. De komende jaren streven we ernaar deze kosten niet verder te laten stijgen.

Verschillen tussen scholen

Het uitgavenpatroon van de scholen kent slechts op enkele gebieden 'grote' verschillen. Het onderwijskundig beleid, de omvang en de sociale omstandigheden van de scholen zijn al jaren redelijk vergelijkbaar. De verschillen zijn vooral gelegen in de uiteenlopende fysieke staat van de schoolgebouwen. Ook wat de inkomsten betreft zijn de verschillen niet

significant groot, waardoor er slechts zeer beperkt sprake is van interne herverdeling van inkomsten.

Omgaan met subsidies

Met de gemeente Wassenaar zijn (financiële) afspraken over de inzet van vakleerkrachten. Samen met de andere schoolbesturen en de gemeente Wassenaar zijn er ook afspraken over extra subsidiëring van schoolbegeleiding en daarmee de instandhouding van de Schooladviesdienst Wassenaar. De afspraken met betrekking tot schoolbegeleiding lopen tot en met 2015 en zijn vastgelegd in een convenant. De SKOW streeft naar het afsluiten van een nieuw convenant met genoemde partners voor de periode 2016-2019.

De financiële afspraken over vakonderwijs staan geregeld onder druk als gevolg van bezuinigingen. Tot nu toe zijn bezuinigingen steeds voorkomen.

Ambities

De komende beleidsperiode willen we de trend van bezuinigen doorbreken. Het wordt steeds moeilijker om nog meer te bezuinigen zonder daarbij de kwaliteit van onze kernactiviteiten te raken.

De begroting van de stichting en de onder haar verantwoordelijkheid vallende scholen is sluitend. Aan de hand van een meerjarenbegroting hebben de directeur-bestuurder en de locatiedirecteuren zicht op de financiële situatie en kunnen zij financieel preventief en/of progressief handelen bij veranderende omstandigheden.

De financiële positie van SKOW staat echter een beperkte speelruimte toe. Indien tijdelijke tekorten aan de orde zijn, moeten deze 'verantwoord' kunnen worden op basis van een risicoanalyse. Deze tekorten, die binnen de vooraf afgesproken marge moeten vallen, worden afgeboekt op de algemene reserve.

In dat kader willen we ook de planning en control meer inhoud geven. Niet de financiële beheersing heeft de prioriteit, wel de kwaliteitsontwikkeling. De financiële beheersing is gebaseerd op gestelde inhoudelijke doelen van het strategisch beleid. Op schoolniveau verschuift de verantwoordelijkheid steeds meer naar de locatiedirectie.

In het kader van de implementatie van passend onderwijs per 1 augustus 2014 is er inmiddels inzicht in de gemaakte beleidskeuzes en de financiële gevolgen daarvan voor het voor de SKOW nieuwe samenwerkingsverband Passend Primair Onderwijs Leiden e.o. De middelen die wij te besteden hebben, zullen in aanvang iets hoger zijn en de komende jaren licht blijven stijgen. Ons streven is om het budget voor passend onderwijs zoveel mogelijk in te zetten voor directe ondersteuning aan kinderen op de scholen.

Doelen en resultaten 2015-2019

Planning en control

Doel: In de periode 2015 -2019 gaat de planning en control integraal deel uitmaken van de managementtaken. Het werken met begrotingen op basis van inhoudelijke voorstellen, meerjaren investeringsplannen en verantwoording op basis van afgesproken resultaten is in 2019 geïmplementeerd.

Resultaat: In de tussentijdse en eindrapportages is op overzichtelijke wijze een koppeling aangebracht tussen de financiële planning- en controlcyclus en de inhoudelijke kwaliteitscyclus.

Besteding en verantwoording

Doel: Eind 2019 maken alle scholen optimaal gebruik van de toegekende middelen en leggen ze op correcte wijze verantwoording af over de besteding. In 2015 komt een financieel beleidsplan beschikbaar waarin beschreven staan welke uitgangspunten de SKOW hanteert bij haar financiële beleid en waarin een meerjarenbegroting is opgenomen.

Resultaat: In 2019 is de meerjarenbegroting concreet en gedetailleerd (beleidsrijk) geïmplementeerd.

Investerings

Doel: Over de periode 2015-2019 bestaat een helder inzicht in wat nodig is om de doelen van dit strategisch beleidsplan te bereiken en in de daarvoor benodigde middelen.

Resultaat: In 2016 is er een meerjaren investeringsplan opgesteld voor de beleidsgebieden onderwijs en huisvesting.

II.5. HUISVESTING

De SKOW beschikt over een drie schoolgebouwen die zeer divers zijn van bouwaard. Zo is één van de gebouwen een rijksmonument en is een ander gebouw een van oorsprong traditionele 'lagere school' uit de jaren zeventig van de 20^e eeuw.

Kinderen brengen een groot gedeelte van de dag door op school. Het is daarom van groot belang dat een schoolgebouw er aantrekkelijk uit ziet en onderwijskundig optimale ontwikkeling mogelijk maakt. Het moet voor de kinderen een uitdagende leeromgeving bieden.

Behaalde resultaten

Het binnenklimaat van de scholen blijft een zorg. In de afgelopen jaren heeft de stichting met behulp van subsidiegelden bij één school aanpassingen kunnen doen. Op de andere twee scholen is de problematiek blijven bestaan.

Onderwijshuisvesting wordt bij de SKOW geregeld door de directeur-bestuurder, die zich kan laten ondersteunen door externe deskundigheid via het administratiekantoor of anderszins. Indien er in een school aanpassingen gedaan worden, gebeurt dit in nauw overleg met de betrokken locatiedirecteur.

De schoonmaak van de scholen wordt gedeeltelijk uitgevoerd door 'eigen personeel' en gedeeltelijk door contractonderhoud. Er is een ontwikkeling gaande om steeds meer met contractonderhoud te werken.

Wat het onderhoud betreft was het tot voor kort zo dat de SKOW verantwoordelijk was voor de binnenkant van de scholen en de gemeente voor de buitenkant. Met ingang van 2015 worden schoolbesturen verantwoordelijk voor het totale onderhoud van de scholen. Met de gemeente zullen in dit traject afspraken gemaakt moeten worden over het overdragen van reserveringen voor het benodigde onderhoud aan de schoolgebouwen. Het overleg hierover is inmiddels gestart.

In de afgelopen jaren heeft de Stichting conform de meerjaren onderhoudsplanningen aandacht besteed aan het onderhoud van de scholen. De algemene staat van onderhoud van de scholen is op dit ogenblik als minimaal voldoende te beschouwen. Van structurele achterstand in onderhoud is geen sprake.

Voor toekomstig onderhoud, waarvoor actuele onderhoudsplanningen mede bepalend zijn, zijn voldoende voorzieningen getroffen. Desondanks is het onderhoud de komende beleidsperiode een belangrijk aandachtspunt.

Daaraan liggen drie belangrijke (mogelijke) ontwikkelingen en redenen ten grondslag.

- Per 1 januari 2015 wordt, zoals aangegeven, het gemeentelijk deel van het onderhoud overgedragen aan de schoolbesturen, evenals de verantwoordelijkheid van de gemeente voor aanpassingen van schoolgebouwen. De scholen ontvangen met ingang van 2015 extra middelen waarmee onderhoud en eventuele aanpassingen kunnen worden uitgevoerd.
- In de voorliggende periode zal besluitvorming plaatsvinden over de toekomst van de scholen van de SKOW. De besluitvorming zal grote invloed kunnen hebben op (een

aantal) schoolgebouwen van de SKOW. Bij de doelen die de SKOW stelt met betrekking tot de huisvesting zal met diverse opties rekening gehouden moeten worden.

- Eén van de gebouwen van de SKOW is een rijksmonument. De SKOW is trots op dit mooie markante gebouw, maar is zich er van bewust dat het onderhoud daarvan extra eisen stelt. Het onderhoud kost de stichting meer dan het aan inkomsten voor onderhoud ontvangt. Het genereren van extra inkomsten door de hogere onderhoudsuitgaven is een aandachtspunt.

Daarbij komt dat de gebouwen steeds intensiever worden benut. Uitbreiding van activiteiten en verhuur van ruimte aan derden betekent extra onderhoud. Daarnaast is de komst van 'groene' speelplaatsen een ontwikkeling die extra slijtage van bijvoorbeeld vloerbedekking met zich meebrengt.

Ander gebruik van gebouwen brengt ook extra kosten met zich mee. Aanpassing van gebouwen als gevolg van bijvoorbeeld technologische ontwikkelingen is kostbaar en betekent ook extra kosten voor veiligheid en verzekering. Ook aangescherpte arbo-normen zijn van invloed op onderhoud en aanpassing van huisvesting.

In de afgelopen jaren zijn zaken als milieu en duurzaamheid steeds belangrijker geworden. Juist bij huisvesting zijn dit belangrijke thema's. Dat heeft ertoe geleid dat in het kader van 'Energieke Scholen' op één van de scholen is geïnvesteerd in klimaatapparatuur en op alle scholen wordt gewerkt aan energiebesparende maatregelen. Recent (2014) hebben de gezamenlijke scholen in Wassenaar onderzocht of collectiviteit bij aanschaf en plaatsing van zonnecollectoren interessant kan zijn.

Ambitie

De SKOW heeft de ambitie om in de toekomst primair onderwijs voor alle kinderen op een kwalitatief hoog niveau te blijven aanbieden. Bereikbaarheid is daarvan een belangrijk aspect.

Het onderwijs moet gegeven worden op een centraal punt in de wijken van het huidige voedingsgebied van twee van de drie scholen van de SKOW, in een gebouw dat voldoet aan de eisen van de tijd en dat een leervriendelijke uitstraling heeft. De ambitie is een nieuwe school te (laten) bouwen die een centrum moet worden van een breed aanbod van buitenschoolse mogelijkheden. Dat vergt de opzet en inrichting van een omgeving, samen met externe partners.

Als dat lukt, moeten beheersvormen worden ontwikkeld waarvan het brede onderwijsbelang doel en uitgangspunt is. De SKOW is zich ervan bewust dat realisering van deze ambitie betekent dat twee van haar huidige scholen zullen opgaan in de nieuw te bouwen school.

Doelen en resultaten 2015-2019

Onderhoud

- Doel:** Ongeacht de gevolgen van besluitvorming over de toekomst (van de scholen) van de SKOW, op verantwoorde wijze inhoud geven aan het noodzakelijke en gewenste onderhoud, gericht op optimaal gebruik ten behoeve van onderwijs en de veiligheid van alle betrokkenen en conform vigerende wet- en regelgeving (arbobeleid).
- Resultaat:** Tevredenheidsonderzoeken wijzen uit dat de schoolgebouwen van de SKOW door alle gebruikers als goed en veilig voor onderwijsdoeleinden worden beoordeeld.

Onderhoudsbeleid

- Doel:** Het herformuleren van het onderhoudsbeleid als gevolg van de overheveling van gemeentelijke onderhoudstaken, waaronder ook het aanscherpen van de meerjaren onderhoudsplannen, in overleg met een externe deskundige.
- Resultaat:** Een meerjaren onderhoudsplanung, inclusief een investeringsplan huisvesting, gebaseerd op de situatie na de overheveling per 1 januari 2015.

Klimaatbeheer

- Doel:** Eind 2019 hebben de scholen van de SKOW een acceptabel binnenklimaat.
- Resultaat:** Een investeringsplan voor het klimaatbeheer in de scholen. Met de lokale overheid wordt bekeken op welke wijze en in welke mate het klimaatbeheer in de scholen kan worden verbeterd.

Duurzaamheid

- Doel:** In het kader van duurzaamheid en energie is er voortdurende aandacht voor het toepassen van innovaties op het gebied van energie in combinatie met energiebesparende maatregelen.
- Resultaat:** Eind 2019 hebben alle scholen energiebesparing gerealiseerd in vergelijking met het verbruik in 2014, onder andere door toepassing van innovaties op het gebied van bijvoorbeeld lichtgebruik en/of zonne-energie.

Verhuur en medegebruik

- Doel:** De mogelijkheden voor verhuur en medegebruik van de schoolgebouwen worden optimaal gebruikt.
- Resultaat:** De inkomsten uit verhuur en medegebruik van de schoolgebouwen blijven minimaal op hetzelfde niveau als in het kalenderjaar 2014. De inkomsten zijn minimaal dekkend voor de kosten.

Tenslotte

Het onderwijs is een dynamisch werkveld waarop vele invloeden zich doen gelden. De SKOW zal continu adequaat en proactief moeten anticiperen op ontwikkelingen die nu (nog) niet worden voorzien.

Jaarlijks zullen de resultaten van de beleidsvoornemens uit dit strategisch beleidsplan worden geëvalueerd. Ieder vanuit de eigen verantwoordelijkheid zullen algemeen bestuur, dagelijks bestuur, locatiedirecteuren en GMR voortdurend de vinger aan de pols moeten houden om de ambities in de pas te laten lopen met de mogelijkheden in de organisatie. Op basis van de jaarlijkse evaluaties kunnen plannings worden aangepast.

In het laatste jaar van dit beleidsdocument vindt een eindevaluatie plaats en worden nieuwe elementen voor het volgend strategisch beleidsplan verzameld. Op deze manier zal het strategisch beleidsplan een levend document worden en bepalend zijn voor de richting waarin de SKOW zich ontwikkelt.

Aan dit strategisch beleidsplan hebben veel betrokkenen hun bijdrage geleverd. Allen hartelijk bedankt voor de bijdragen en positieve support. Die geven ons het vertrouwen dat het beschreven beleid breed gedragen zal zijn.