



# Vertrouwen in vakmanschap

Strategisch beleid

2018–2020

2020–2024

## Inleiding

Het strategisch beleidsplan van de SKOP omvat een ongebruikelijke tijdspanne van 6 jaar. De reden hiervoor is gelegen in het feit dat we het strategisch beleidsplan en de schoolplannen in de tijd synchroon wilden laten lopen.

### **2018 -2020:**

De korte termijn, de eerste fase van de planperiode.

### **2020 - 2024:**

de langere termijn waarin de hoofdlijnen zijn uitgezet.

Deze hoofdlijnen zullen worden uitgewerkt na evaluatie van de eerste fase en kunnen worden beïnvloed door voortschrijdend inzicht en ontwikkelingen.

## A. Wie zijn we

De Stichting Katholiek Onderwijs Pijnacker verzorgt op vijf scholen (de Josephschool, de Mariaschool, de Johannesschool, Het Spectrum en De Keizerskroon) in de gemeente Pijnacker-Nootdorp onderwijs op Katholieke grondslag.

De **kernwaarden** van de SKOP zijn

Betrouwbaar – deskundig – verantwoordelijk – betrokken  
– in beweging

### Missie

De Stichting Katholiek Onderwijs zet zich in voor hoogwaardig onderwijs in een veilige, uitnodigende en avontuurlijke leeromgeving met evenwichtige aandacht voor kwalificatie (kennis – vaardigheden – houding), socialisatie (cultuur - tradities - praktijken) en persoonsvorming (identiteit en subjectivering).

### Visie voor de komende planperiode

**De komende planperiode zet de SKOP in op het versterken van het professioneel zelfbewustzijn van de medewerkers.**

Ieder kind is toegerust voor de eigen ontwikkeling en nieuwsgierig en gemotiveerd om te leren en ontwikkelen. Om dat potentieel tot ontwikkeling te laten komen is erkenning van de individuele ontwikkelvraag, uitdaging, ondersteuning en ruimte nodig.

Leren gebeurt in interactie en dat vraagt (in ons onderwijs):

- een relatie met medeleerlingen en een relatie met leerkrachten die kennis, vaardigheden en attitude van het vak verstaan.
- medewerkersbereidheid tot- en een cultuur van leren
- Leiderschap met vertrouwen in vakmanschap, dat leerkrachten faciliteert en de randvoorwaarden creëert voor inspiratie, moreel kompas, waardering en erkenning.
- Bestuur (en toezicht) vanuit zorg voor continuïteit, kwaliteit en richting. Met oog voor de balans tussen de maatschappelijke opdracht van scholen (legitimiteit of bedoeling), de professionele gedrevenheid van de medewerkers (bezieling, passie) en de zakelijke realiteit (legaliteit, begrenzing).

### Start, waar staan we nu

#### Relatie vorige planperiode

In de vorige planperiodes is ingestoken op de ontwikkeling van talenten. Talenten ontwikkelen zich in een context en cultuur. Deze planperiode wordt de context en de cultuur geschetst en vormgegeven waarin talenten zichtbaar worden, zich versterken en ontwikkelen en aangewend kunnen worden om sterke punten van de organisatie te worden. We doen dit voortbouwend op de in gang gezette ontwikkelingen en binnen de huidige context.

#### Zelfstandigheid

De SKOP is een kleine compacte organisatie met vijf scholen en een gezonde organisatie. Uitgangspunt is dat de SKOP groot genoeg is om klein te blijven, mits de deskundigheid op de scholen en de ondersteuning vanuit

het bestuurskantoor daartoe goed is uitgerust. Directeuren zijn integraal verantwoordelijk voor de organisatie, het personeel en het onderwijs en worden vanuit het bestuurskantoor ondersteund op diverse expertise gebieden. In de vorige planperiode werd aangegeven dat meer deskundigheid op bestuursniveau noodzakelijk was. In de achterliggende planperiode is dat ten dele gerealiseerd, ook in de komende periode is dit een aandachtspunt.

#### Samenwerking

De SKOP werkt op diverse niveaus samen met andere partijen. Diverse samenwerkingsvormen zijn inmiddels heel gebruikelijk op het terrein van onderwijs en opleiden, huisvesting, inkoop, eigen risicodragerschap en gemeente. Deze samenwerking zal op diverse terreinen in de toekomst intensiever worden en uitgebreid worden met meerdere partners, bijvoorbeeld rondom ICT, vervanging en wellicht ook rondom de kennisrotonde of leergemeenschappen.

#### Proces om te komen tot dit document

In 2016 is met het directie team een evaluatie van het vorige plan gestart en is vervolgens een proces op gang gekomen waarin met directeuren, leerkrachten ouders en bestuur is gesproken over de stichting nu en in de toekomst. Dit heeft geleid tot de keuze van de volgende thema's:

1. Professionele cultuur:
  - a. Vertrouwen in vakmanschap;
  - b. Leidinggeven aan schoolontwikkeling.
2. IKC-vorming;

Deze thema's staan in de nieuwe beleidsperiode centraal en worden aangevuld met:

3. SKOP als zelfstandige organisatie;
4. Governance

**Kernwaarden** geven richting aan het handelen.

Komende planperiode zullen we de waarden vatten in richtingwijzers waaraan we het handelen kunnen toetsen.

## B. Richting waar we willen staan in 2024

### 1. Professionele cultuur

- a. **Vertrouwen in vakmanschap<sup>1</sup>:** medewerkers van de SKOP hebben een groot professioneel zelfbewustzijn vanuit hun vakmanschap. Dit is op de volgende wijze zichtbaar in het professionele handelen.  
De medewerker:
  - draagt de normen en waarden (en attitude) van de beroepsgroep uit
  - werkt volgens kennis en vaardigheden vastgesteld door de beroepsgroep
  - kent en onderschrijft de visie van de SKOP op goed onderwijs<sup>2</sup>
  - handelt volgens de richtingwijzers van de SKOP
  - neemt gevraagd en ongevraagd initiatieven tot (onderwijs-)verbetering
  - participeert in schooloverstijgende activiteiten.
- b. **Leidinggeven aan schoolontwikkeling:** medewerkers met leidinggevende verantwoordelijkheden (waaronder bestuur en directie) werken vanuit het vertrouwen in vakmanschap bij alle medewerkers. Dit is op de volgende wijze zichtbaar in het professionele handelen.  
De leidinggevende:
  - kan omgaan met en handelen binnen de eigen professionele ruimte
  - hanteert de werkwijze van 'kort cyclisch werken' en 'werken met succesmaten';

- toont innovatief en ondernemend gedrag;
- realiseert professionele ruimte voor individuele leerkrachten en het team.
- kan handelen met professioneel zelfbewustzijn.

### 2. IKC-vorming<sup>3</sup>

De SKOP onderschrijft de visie op IKC-vorming die met openbaar onderwijs, pc-onderwijs en gemeente is opgesteld in 2016. IKC vorming op SKOP scholen vindt plaats in het tempo van dit plan.

### 3. SKOP als zelfstandige organisatie

#### 'Groot genoeg om klein te blijven'

De doelstelling van de SKOP is om zelfstandig te blijven, mits kwaliteit (van onderwijs en goed werkgeverschap), continuïteit en legitimiteit niet in het geding komen.

### 4. Governance

De SKOP heeft haar bestuur en toezicht zodanig ingericht dat zowel professionele sturing als professioneel toezicht gewaarborgd zijn. Bestuur en toezicht dienen te passen bij de strategische ontwikkeling van de gehele organisatie. De randvoorwaarden (staf ter ondersteuning op het gebied van onderwijskwaliteit, HRM, financiën en administratie) zijn kwalitatief en formatief passend. Het toezicht is doorontwikkeld van resultaatgericht naar waardengericht. De relatie tussen bestuur en toezicht is rolzuiver i.p.v. rolvast, de onderlinge dialoog wordt gevoerd op basis van dilemma's i.p.v. informatie.

---

<sup>1</sup> Bijlage 1

<sup>2</sup> Bijlage 2

<sup>3</sup> Bijlage 3

## C. Waar zetten we op in eerste fase van het strategisch beleidsplan: 2018-2020

De verschillende thema's van het beleidsplan hebben ieder een eigen dynamiek en tempo van ontwikkeling. Nadrukkelijk wil SKOP ruimte creëren om tussentijds de tussendoelen, de route en/of het tempo aan de actualiteit aan te passen, zonder het einddoel uit het oog te verliezen. Voor de verschillende onderwerpen worden succesmaten geformuleerd. In de eerste fase zetten we in op de volgende onderwerpen:

### 1. Professionele cultuur

In de eerste fase van de planperiode gaan we terug naar de basis en herbezinnen/herbevestigen we individueel en op schoolniveau de (kennis over) visie op leren, vervolgens de visie op hoe het leren te organiseren, visie op professionalisering die daarbij hoort en als vierde herbezinnen we ons op welke visie op organisatieontwikkeling daarbij hoort. (Matrix)  
In deze fase vertalen we de waarden van de SKOP naar richtingwijzers waaraan alle medewerkers het handelen kunnen toetsen.

#### a. Vertrouwen in vakmanschap

- Professionalisering (visie op professionaliseren n.a.v. visie op leren en leren organiseren)
- Professionele Dialoog
  - Het voeren van de professionele dialoog ziet SKOP als een kansrijke werkvorm om tot reflectie en ontwikkeling te komen.
- Leernetwerken: kennis ontwikkelen, delen en vindbaar maken

#### b. Leiding geven aan schoolontwikkeling

- Definieren/vaststellen goed onderwijs  
Per schoolteam (aansluitend bij de visie op leren) formuleren van de gemeenschappelijke kenmerken van eigentijds, goed onderwijs (visie op leren organiseren).
- Evalueren kwaliteitszorg (aansluiting op de definitie en visie)
- Vastleggen basisafspraken
- Leiding geven aan leren (werken met basisafspraken en succesmaten, kort cyclisch en onderzoeksmatig werken, omgaan met data, introduceren nieuwe gesprekkencyclus ...)

#### c. Opstellen basisafspraken op SKOP-niveau en schoolniveau

### 2. IKC-vorming

De SKOP werkt aan ontwikkeling en uitvoering van het uitvoeringsprogramma, voor zover het scholen van de SKOP betreft. In dit programma worden de komende planperiode rond de Mariaschool en de Josephschool concrete stappen gezet voor de ontwikkeling richting IKC.

### 3. SKOP als Zelfstandige organisatie

Om dit ook op lange termijn te kunnen waarmaken zullen nog enkele ontwikkelslagen gemaakt dienen te worden. Door een verstandige en slimme manier van inrichten van bestuur en staf, worden schoolleiders en leerkrachten ondersteund en in staat gesteld hun verantwoordelijkheden waar te maken en invloed uit te oefenen op het onderwijsbeleid. Hiermee borgt de

SKOP de kwaliteit en de continuïteit voor de scholen. Staf, bestaande uit een medewerker HRM, financiën en administratie, zal in deze 2018 uitgebreid worden met een medewerker kwaliteitszorg. De (financiële -) administratie op de scholen zal centraal vanuit het bestuurskantoor aangestuurd worden.

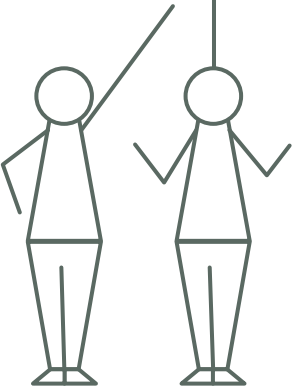
### 4. Governance

De dialoog over de wijze waarop het bestuur en het toezicht zullen zijn vorm gegeven, zal zijn afgerond en de uitkomst van de dialoog zijn geïmplementeerd.

- Professionaliseren toezichhouders voortzetten en organiseren van commissies:
  - auditcommissie (financiën, aansturing accountant, kwartaalcijfers en jaarrekening, opzet rapportages begroting, risico's),
  - kwaliteit en innovatie (klachten en incidenten, onderwijskwaliteit, medewerkers/ln/ouder tevredenheid, (on)gevraagd advies over innovaties)
  - remuneratiecommissie (inhoudelijke afspraken met directeur bestuurder, beoordeling directeur bestuurder, bezoldiging directeur bestuurder)
- Aanpassen organogram
  - a. In het organogram wordt de functionele autoriteit (hiërarchie op basis van functie en verantwoordelijkheid als bevoegd gezag) en de professionele autoriteit (hiërarchie op basis van professionaliteit: de professionele verantwoordelijkheid voor goed onderwijs) weergegeven.
  - b. Op het niveau van de school en de SKOP operationaliseren we de werking van dit organogram.

**Jaarlijks vindt een tussenevaluatie plaats en worden op basis daarvan ambities en doelen bijgesteld en acties uitgezet voor de volgende fase**

# Eerste fase van het strategisch beleidsplan: 2018-2020

Professionele cultuur	IKC	SKOP als zelfstandige organisatie	Governance	
Vertalen strategisch beleid naar schoolniveau (schoolplannen)	<p>Er wordt gewerkt aan een uitvoeringsprogramma voor de IKC vorming van de Mariaschool en Josephschool</p> 	<p>Staf wordt uitgebreid met medewerker kwaliteitszorg</p>	<p>De dialoog over hoe bestuur en toezicht worden vormgegeven wordt afgerond</p>	
Organiseren van dialoog over visie op leren, organiseren en professionaliseren		<p>De financiële en personele administratie op de scholen wordt centraal vanuit het bestuurskantoor aangestuurd</p>	<p>Voortzetten en organiseren van commissies</p>	
Organiseren van dialoog over vakmanschap			<p>Audit op bestuursniveau</p>	
Vertalen van kernwaarden SKOP naar richtingwijzers (kaders voor het dagelijks handelen)				
Audits/visitaties				
We ontwikkelen een leerhuis voor samenwerken en samen leren				
Opstellen basisafspraken op SKOP-niveau en schoolniveau				

## D. Route

**Hoe gaan we dat vormgeven, langs welke weg gaan we.**

### Attitude, Visie en focus

**Zonder visie geen focus, zonder juiste attitude geen resultaat.**

SKOP wil niet meer handelen vanuit de systemen en structuren, maar vanuit de bedeling van het onderwijs. Hiertoe zal de professionele autoriteit weer erkend dienen te worden. Vanuit die autoriteit zal de organisatie worden ingericht en kunnen systemen ingericht worden zodat zij het professionele proces ondersteunen. Dat vraagt iets van alle professionals: leraren, directeuren, bestuur en andere medewerkers.

De realisatie van dit strategisch beleidsplan is een dynamisch proces; onvoorziene omstandigheden zullen tussentijds tot aanpassing van de tussendoelen of versnelling of vertraging van het proces leiden. De SKOP streeft naar een wendbaar maar resultaatgericht proces. Zij wil de realisatie inzetten met het einde voor ogen, door zoveel mogelijk te werken vanuit de gewenste eindbeeld. Het directieteam is eigenaar van het totale proces, met de bestuurder als eindverantwoordelijke. Dit team monitort de voortgang en resultaten, neemt initiatieven, stimuleert tot handelen, belegt eigenaarschap, houdt gezamenlijk de focus en de ambitie vast. Het team bepaalt hoe de organisatie het meest effectief en efficiënt kan worden ingericht. De onderwerpen worden verdeeld en krijgen hun uitvoeringsplaats. Deze ligt voornamelijk op de school, tussen de scholen of op het bestuurskantoor. De

verantwoordelijken worden gevraagd en gestimuleerd om vanuit eigenaarschap en betrokkenheid het onderwerp ter hand te nemen, succesmaten te formuleren, gevraagd en ongevraagd de voortgang te rapporteren, dilemma's voor te leggen.

De functionele autoriteit, de verantwoordelijkheid als bevoegd gezag voor de kwaliteit, legitimiteit en continuïteit en als werkgever, blijft bij het bestuur. De professionele autoriteit ligt bij de leerkrachten, de professional, de vakmensen. Zij hebben daarmee eigenaarschap en grote invloed (en dus verantwoordelijkheid) voor de kwaliteit van het onderwijs.

Een aantal voorbeelden van ontwikkelingen die we graag zien ontstaan:

*Professionals zoeken elkaar gevraagd en ongevraagd op rond onderwerpen die hen aangaan. Daarin zoeken zij de dialoog. Deze onderwerpen hebben een verbinding met de richting van het strategisch beleidsplan van de SKOP en/of het schoolplan van de school. Men is gericht op verbetering of innovatie van de onderwijspraktijk. Zij tonen hierin eigenaarschap, werken hieraan op de eigen school en zoeken ook mogelijkheden om schooloverstijgend te verbinden. Initiatieven ontstaan in de klas, in de teamkamer, aan de directietafel of de bestuurstafel. Het voeren van de professionele dialoog ziet SKOP als een kansrijke werkvorm om tot reflectie en ontwikkeling te komen. Thema's als 21e eeuwse vaardigheden, gedeeld leiderschap, samenwerking en goed onderwijs lenen zich hier goed voor. In de eerste fase wordt de*

*dialoogvorm geïntroduceerd, groepen samengesteld en ervaringen gedeeld.*

*Professionals op alle niveaus stellen onderzoeksvragen. De dialoog wordt breed gevoerd, waarbij voldoende oog gehouden wordt voor resultaatgerichtheid.*

*Daarnaast wordt de innovatie gezocht.*

*Onderwijscafé's en leernetwerken zijn kansrijke organisatievormen die het onderzoek, de dialoog of de innovatie kunnen doen starten en laten voortgaan. De kern ligt vervolgens in de dagelijkse praktijk, waar leraren zichzelf lerend opstellen.*

*Professionals nemen initiatief om leernetwerken te vormen, op schoolniveau maar graag ook school overstijgend. Deze netwerken ontstaan rondom een vraag, niet rondom een functie. De leernetwerken leiden tot het delen van kennis met andere groepen.*

*Professionals krijgen van hun leidinggevendenden vertrouwen. Deze borgen zij door transparantie en verantwoording, door hun performance. Hiermee hebben de professionals invloed op de ruimte die zij krijgen. Het (verplichte) lerarenregister kan een instrument zijn om dit te ondersteunen. De beroepsgroep leraren maakt met directie afspraken hoe zij de verantwoording organiseren, zoals de beroepsgroep directeuren afspraken maakt met het bestuur en het bestuur met de interne toezichthouder.*