

Strategisch beleidsplan stichting KOE 2010-2014

Versie 4.0

Inleiding

Met trots presenteren wij het tweede strategische beleidsplan van de St. KOE. In 2006 werd voor de eerste keer een strategisch beleidsplan voor de St. KOE geschreven. Deze werd medio 2010 met succes afgerond. Veel van onze ambities werden op goede wijze gerealiseerd. Dit ondanks dat het een strategisch beleidsplan betrof met een hoog ambitieniveau.

Een belangrijke ambitie uit het vorige strategische beleidsplan was het beleidsmatig meer op elkaar afstemmen van ontwikkelingen binnen ons samenwerkingsverband en het bestuur van de St. KOE. Hierin zijn we geslaagd. Dit strategisch beleidsplan is daar een goed voorbeeld van. De voornemens van het samenwerkingsverband de komende jaren zijn nu integraal onderdeel van dit strategisch beleidsplan.

Een belangrijke verbetering t.o.v. het vorige strategisch beleidsplan is dat we voor onze sterke-zwakte analyse veel meer gebruik hebben gemaakt van onze omgeving: ouders MR; personeel MR; organisaties in onze omgeving. Het bevragen van deze partijen leverde niet alleen zeer bruikbare informatie op voor onze ambities. Het bracht ons ook de conclusie dat de St. KOE bekend staat als een zeer betrouwbare organisatie. Daarmee maken we een belangrijke competentie voor alle medewerkers van de St. KOE ("betrouwbaarheid") zichtbaar waar.

De realisatie van dit nieuwe strategisch beleidsplan is tot stand gekomen dankzij grote betrokkenheid van het directieoverleg en de bestuurscommissies. Zij hadden een belangrijke bijdrage bij het beschrijven van het nieuwe beleid. Zij hebben ook steeds kritisch gekeken naar de realiteit van de geformuleerde ambities.

Dit strategisch beleidsplan is niet alleen kaderstellend en richting gevend voor de gehele stichting, maar ook voor de individuele scholen. In 2011 formuleren de scholen het nieuwe schoolplan 2011-2016. De ambities van dit strategisch beleidsplan dienen ook zichtbaar gemaakt te worden in de ambities van de scholen. Binnen de kaders van dit strategisch beleidsplan, krijgen de scholen echter voldoende ruimte om hun eigen gezicht te behouden.

Ook dit keer durven we te stellen dat we de komende jaren ingaan met voornemens die een hoog ambitieniveau kennen. De vele ontwikkelingen die op ons afkomen en onze eigen gedrevenheid om goed onderwijs te verzorgen hebben geleid tot de plannen uit dit document. Voor een goede uitvoering ervan is opnieuw een hoge inzet van de organisatie vereist. Wij zijn er van overtuigd dat we er opnieuw in zullen slagen om veel van onze beleidsvoornemens te realiseren. Omdat we met elkaar weten dat we werken aan de goede dingen.

Namens de St. KOE

Rob van der Vegt

algemeen directeur

Jos Sprakel

algemeen adjunct directeur/coördinator WSNS 803

Inhoudsopgave

Inhoud

Inleiding	2
Inhoudsopgave.....	3
Missie en visie van de St. KOE	4
Onze beleidsvoornemens.....	6

Missie en visie van de St. KOE

Inleiding

Het motto van Stichting KOE is 'Bouwsteen voor de toekomst'. Met dit motto geven wij aan dat wij de kinderen die aan onze scholen zijn toevertrouwd de juiste bagage willen meegeven om vol vertrouwen de weg op te gaan na de basisschool. Om deze bouwsteen te kunnen leggen, moet er een goede invulling worden gegeven aan het functioneren van de totale organisatie Stichting KOE. Welke invulling ons voor ogen staat, staat hierna beschreven. Er zijn daarbij vier thema's onderscheiden: het primaire leerproces, solidariteit, spiritualiteit en verantwoordelijkheid geven.

Het primaire leerproces

Ons streven is dat elk kind die de school afrondt en verlaat, beschikt over de kennis en de vaardigheden die passen bij zijn kwaliteiten. Wij zien daarnaast als onze opdracht om de kinderen te begeleiden en op te voeden tot een volledig mens, op weg naar volwassenheid. Dit houdt in dat we naast het verwerven van kennis ook aandacht schenken aan de sociale en de emotionele ontwikkeling van het kind. Bijzondere aandachtspunten daarbij zijn het welbevinden van het kind en het streven naar zelfverantwoordelijkheid voor het eigen leerproces. Deze aandachtspunten vragen om een veilige, plezierige en uitdagende (werk)omgeving.

Solidariteit

Binnen onze stichting is samenwerking aangemerkt als een van de kerncompetenties. Voor goede samenwerking is solidariteit een voorwaarde. Onder solidariteit verstaan wij het in dialoog blijven met de samenleving en de gemeenschap. Onze scholen hebben op structurele wijze overleg met onder meer de ouders/de verzorgers. Wat zijn hun ideeën over de opvoeding van kinderen? Solidariteit betekent ook dat onze scholen benadrukken dat ze een eigen gemeenschap vormen en tevens onderdeel zijn van de gemeenschap Stichting KOE. Vanuit onze identiteit zien wij 'vieren' nadrukkelijk als een expliciete vorm van gemeenschap vormen. Wij streven ernaar dat het individu en de gemeenschap op elkaar aansluiten. Binnen onze stichting hebben wij een open oor en oog voor andere geloven, maar wij bewaken daarbij wel onze eigen identiteit. Solidariteit vertaalt zich bij ons ook in het nemen van onze verantwoordelijkheid voor mensen die minder sterk in de samenleving staan. Tot slot behoren tot solidariteit collegiale samenwerking tussen het bestuur, het bovenscholmanagement, de directies en de medewerkers en onderlinge ondersteuning tussen de scholen.

Door op deze wijze het begrip solidariteit in te vullen, wordt een optimale samenwerking op alle niveaus binnen de stichting, binnen de scholen en met de omgeving bevorderd.

Spiritualiteit

Voor ons betekent spiritualiteit het ontdekken van wat ons beweegt en het accepteren ervan. Eenvoudig gesteld heeft spiritualiteit voor ons te maken met onze passie, met onze diepste waarden die richting geven aan ons handelen.

Uit ons handelen is mede onze identiteit af te lezen. Welk handelen achten wij waardevol? Binnen onze stichting proberen wij te handelen in de geest van Jezus van Nazareth. Wij vinden het van belang dat onze leerkrachten positief staan in de katholieke en de christelijke levensbeschouwing. Zij staan vanuit christelijke waarden en normen in het leven, hebben er kennis van en handelen ernaar.

Waarden en normen hebben in onze scholen een belangrijke rol. Vanuit de evangeliën noemen we een paar belangrijke waarden en normen: barmhartigheid, naastenliefde, aandacht, rentmeesterschap, respect, vergeving en trouw. Het goed omgaan met de gedeelde waarden en normen vergt professionaliteit. Onze leerkrachten zijn professionals en zich zeer bewust van de waarden en de normen die zij overbrengen op de kinderen. En nog meer van hoe deze van toepassing zijn op henzelf.

Verantwoordelijkheid geven

Ons bestuur vindt dat de verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie moeten liggen. De waarde hiervan ligt in het feit dat het geven van verantwoordelijkheid leidt tot meer creativiteit in de organisatie. Daarnaast werkt het bindend richting onze medewerkers in de vorm van commitment. Tevens getuigt het van respect voor onze medewerkers: er spreekt de overtuiging van uit dat zij dingen goed kunnen uitvoeren en daarvoor ook verantwoordelijk kunnen zijn. Tot slot is het ook een teken van respect voor de eigenwaarde van de scholen. Onze scholen wordt binnen de gestelde kaders de ruimte geboden om verschillend van elkaar te mogen zijn.

Belangrijke voorwaarden voor een goede uitvoering van verantwoordelijkheden die laag in de organisatie liggen zijn:

- Er zijn richtinggevende kaders die door het bestuur zijn vastgesteld (of door anderen als gedelegeerd verantwoordelijken).
- Er is inbreng van onderaf zodat het bestuur door de organisatie gevoed wordt bij het stellen van de kaders.
- De organisatie is helder en transparant, zowel voor de medewerkers als voor het bestuur.
- De huidige eindverantwoordelijkheden van het bestuur, zoals verwoord in het managementstatuut, worden gehandhaafd.
- Er is een vorm van kwaliteitscontrole die het bestuur in staat stelt te kunnen oordelen over de richting waarin de organisatie zich ontwikkelt.
- Er is vertrouwen wanneer verantwoordelijkheden worden neergelegd bij anderen.

Onze beleidsvoornemens

Huisvestingsbeleid

De afgelopen jaren is er veel verbouwd en gebouwd binnen de st. KOE. De aanpassingen van de gebouwen met het oog op lokaal maatwerk zit in een afrondend stadium. De laatste aanpassingen aan gebouwen staan gepland en zullen binnen uiterlijk 2 jaar worden uitgevoerd.

De St. KOE is koploper in het beleid met betrekking tot een goed binnenklimaat in de gebouwen. Ruim voordat dit thema landelijk op de (politieke) agenda kwam hadden wij al onderzoek gedaan naar de kwaliteit van het binnenklimaat in onze gebouwen. Die kwaliteit bleek matig tot slecht te zijn. Met vallen en opstaan hebben wij bij de eerste gebouwen nu systemen gerealiseerd die moeten leiden tot een verbeterd binnenklimaat. Zowel m.b.t. comfort (te warm in de zomer en te koud in de winter) als m.b.t. gezondheid (CO2 indicatie). De komende jaren zetten wij deze inspanning tot verbetering voort. Daarbij gebruik makend van de expertise die we inmiddels hebben opgedaan.

Ons huisvestingsbeleid kent een relatie tot het thema brede scholen (peuterspeelzalen, voor- en naschoolse opvang etc.)

Over 4 jaar:

- Is lokaal maatwerk op alle scholen afgerond. Concreet betekent dit nog aanpassingen bij:
 - Dr. Ariënschool
 - Bonifatiuschool
 - Kubus (wordt meegenomen bij de brede schoolontwikkelingen)
 - Alfonsus (oplevering gepland eind 2010)
 - St. Liduina (oplevering gepland eind 2010)
- Is het binnenklimaat van alle scholen van voldoende (CO2 in piekperiodes maximaal 1200 PPM, geluid systeem maximaal 37 DB) tot goed niveau (voldoende (CO2 in piekperiodes maximaal 1000 PPM, geluid systeem maximaal 35 DB) (zie verder uitgebreide systeemeisen in ons beleid). Binnenklimaat, Klimaatbeheersing in alle scholen is van voldoende niveau
- Zijn er goede afspraken gemaakt m.b.t. het onderhoud van de klimaatsystemen. Dit is centraal geregeld (via de commissie MZ)
- Zijn mogelijkheden om onze gebouwen meer klimaatneutraal te maken optimaal benut. Hiertoe benutten we de financiële mogelijkheden die de landelijke en plaatselijke overheid ons bieden.
- Is het onderhoud van onze schoolgebouwen uitgevoerd op minimaal het niveau dat met de gemeente is afgesproken, dan wel door een externe instantie (bijv. PLANON) is geadviseerd.

Financieel beleid

Van volgend naar pro-actief financieel beleid

De afgelopen jaren hebben we geanticipeerd op de ontwikkelingen op het gebied van invoering van lumpsum in het primair onderwijs. Deze invoering hebben we zonder schade volbracht. Lumpsum heeft ervoor gezorgd dat we anders tegen ons financiële beleid zijn gaan aankijken. We hebben in de jaren van invoering voorzichtig geacteerd. Onze reserves zijn als gevolg daarvan toegenomen. Een andere belangrijke oorzaak van toename van reserves is het hebben van financiële meevallers. In een aantal gevallen hebben we investeringen gepleegd waarbij vooraf niet duidelijk was of er

externe financiering plaats zou vinden. In bijna alle gevallen bleek die externe financiering alsnog plaats te vinden, waardoor er eigenlijk sprake was van financiële meevallers.

Wij beoordelen ons financieel beleid van de afgelopen jaren als “volgend op de ontwikkelingen”. Onze ambitie is om financieel pro-actiever op te treden. De voorwaarden om dit te doen zijn ook aanwezig. Onze eerste ervaringen met scenario-planning in combinatie met goede instrumenten (ObTopics) en expertise (planning en control functionaris) geven ons het vertrouwen dat we meer (langere termijn) zicht op onze financiën op alle niveaus gaan krijgen. Hierdoor zullen we nog beter in staat zijn om verantwoorde keuzes te maken en geld niet onbenut op de plank te laten liggen.

Over 4 jaar:

- Hebben we financieel technisch een aantal zaken verder ontwikkeld, dan wel beter benut:
 - Alleen begroten op kalenderjaar en op basis van investeringen (in gang gezet)
 - Maken van een meerjarenbegroting
 - Maken van financiële management rapportages die inzicht verschaffen en gelegenheid bieden tot langere planning
 - Goed gebruik maken van de verbeterde mogelijkheden van ObTopics
- Is ons reservebeleid helder. We hebben gekwantificeerd wat de hoogte van onze reserves op allerlei niveau moet zijn. Te hoge reserves, op grond van onze eigen definitie, bestaan niet meer binnen de St. KOE, of er is langere termijn beleid gemaakt dat ervoor zorgt dat deze reserves op verantwoorde en kwalitatieve wijze worden teruggebracht
- Heeft de stichting KOE een stabiele financiële positie en werken we met een gedegen meerjarenbegroting
- Hebben we vastgesteld of een herijking van de solidariteitsgedachte (rijke en arme scholen a.g.v. niet of nauwelijks beïnvloedbare omstandigheden) wenselijk is. (Denk hierbij bijv. aan het mogelijk afrekenen van energielasten op bovenschools) Na vaststelling worden passende maatregelen genomen, waardoor door ons als onwenselijk beschouwde scheefgroei wordt hersteld.
- Hebben we op situaties die daarom vragen vaker met scenario's gewerkt, zodat we verschillende toekomstmogelijkheden met grote financiële impact beter kunnen verkennen en daardoor beter voorbereid zijn op mogelijke negatieve en positieve scenario's

Personeelsbeleid

De stichting KOE heeft een goede naam opgebouwd op het gebied van personeelsbeleid. Dit heeft zijn erkenning gevonden in een aantal prijzen en nominaties, maar wordt vooral zichtbaar bij het werven van personeel. Wij blijken een aantrekkelijke werkgever te zijn.

Ook de komende jaren zal er van ons een krachtsinspanning gevraagd worden om ons personeelsbeleid en de uitvoering daarvan op hoog niveau te houden. Belangrijk is om ons te richten op 2 gebieden:

- Verdere optimalisering van ons IPB-beleid
- Inspelen op de mogelijke daling van ons personeelsbestand a.g.v. te verwachten bezuinigingen en daling van het aantal leerlingen in Enschede

Over 4 jaar:

- Is ons IPB (integraal Personeelsbeleid verder versterkt door:
 - Is al het personeel van de St. KOE in ieder geval 1 keer beoordeeld a.g.v. het vastgestelde beleid in 2010
 - Het formuleren van ons beloningsbeleid, dat uiteindelijk met instemming van alle geledingen (inclusief PGMR) wordt vastgesteld

- blijvende aandacht voor mobiliteit, deze blijvende aandacht wordt zichtbaar doordat de commissie PZ jaarlijks, op grond van evaluaties en onderzoek, komt met nieuwe aanpassingen die het mobiliteitsbeleid kunnen bevorderen. Eén van de aanpassingen die onderzocht zal worden is het onderzoeken van de mogelijkheden voor mobiliteit buiten eigen bestuur, op Conventniveau
- Verder ontwikkelen van professioneel leeftijdsfasebewust personeelsbeleid. Hierbij zal speciale aandacht zijn voor werkdrukproblematiek die door (meestal jonge) leerkrachten wordt ervaren en die leidt tot verzuim. (zie ook bijlage “Midlifecrisis met dertig”)
- Een evaluatie en mogelijke bijstelling van ons totale functiebouwhuis (2014)
- Implementatie van de functiemix (leerkrachten LB in het PO en LC in het SBAO), waarbij niet het halen van de streefdoelen (in procenten landelijk vastgesteld voor de komende jaren) maar de kwaliteit (van leerkrachten) voorop staat (specialisatie en opleiding)
- Hebben we een bovenschools opleidingsplan voor deeltaken/functies
- Zijn taakbeleid en normjaartaak nog beter duidelijk voor alle personeelsleden, waarbij gewerkt wordt vanuit duidelijke en transparante KOE-kaders.
- Hebben we het archiveren van langere termijn personeelsdossiers beter op orde. Deze dossiers zijn zo mogelijk gedigitaliseerd
- Hebben alle leerkrachten een bekwaamheidsdossier dat in ieder geval voldoet aan de landelijke richtlijnen. Personeelsleden zien het bijhouden van een bekwaamheidsdossier niet als een administratieve last, maar als een bijdrage in hun eigen professioneel handelen
- Hebben we een structureel aanbod voor het personeel rondom verzekeringsbewustzijn rondom personele risico's (zoals IPAP)
- Het zoeken naar mogelijkheden om onnodige administratieve last bij personeel te beperken
- Hebben we minimaal hetzelfde niveau aan ondersteunende arbeid op onze scholen. Hiertoe maken we gebruik van :
 - Huidige en toekomstige middelen en subsidies voor het realiseren dan wel in stand houden van betaalde, liefst structurele, banen
 - Nieuwe en bestaande vormen van gesubsidieerde arbeid. Voor deze vorm gaan wij echter geen toekomstige verplichtingen in werkgeverschap aan. Dit tenzij er nieuwe structurele middelen tegenover staan.
- Hebben we ons ziekteverzuimbeleid verder geïmplementeerd
 - m.b.v. het sinds kort actieve digitaal verzuimsysteem
 - d.m.v. het verder ontwikkelen van de verzuimreducerende houding van de casemanager
- Hebben we pro-actief passende maatregelen genomen, zodra eigen bekostiging van ziekteverzuim en verlof concreter gaat worden. Maatregelen die nu al geïntensiveerd worden:
 - Voortzetten van het kritisch omgaan met het verlenen van verlof (d.w.z. personeel krijgt waar het recht op heeft, maar oneigenlijk gebruik vanuit zowel individueel als organisatieperspectief wordt niet toegestaan)
 - Ook binnen het huidige systeem nadruk leggen op actieve terugkeer naar de werkplek
- Hebben we een structurele maatregel genomen teneinde in te kunnen spelen op de versoerde groeiregeling op een manier die zowel door groei- als daalscholen als eerlijk wordt ervaren
- Hebben we maatregelen genomen die tegemoet komen aan de gevolgen van de lagere leerlingenaantallen op onze scholen a.g.v. de voorspelde demografische ontwikkelingen. Hiertoe wordt in ieder geval ingezet op meerjarige personeelsplanning, zodat er als gevolg van deze ontwikkeling bij voorkeur geen gedwongen ontslagen of RDDF-plaatsingen noodzakelijk worden.

- Hebben we opnieuw een indringende overweging gemaakt of een overstap van ontslagbeleid naar werkgelegenheidsbeleid een passender instrument is binnen ons personeelsbeleid. Indien het antwoord daarop positief is, wordt deze overgang ook toegepast.

Kwaliteitsbeleid

De huidige uitgangspunten m.b.t. kwaliteitsbeleid voor alle niveaus is voor een belangrijk deel gebaseerd op vertrouwen. Het blijkt dat dit op alle niveaus gedragen wordt. De St. KOE moet wel een balans vinden tussen vertrouwen en sturen.

Scholen maken gebruik van diverse “kwaliteitszorgsystemen” voor de vormgeving van kwaliteitszorg op schoolniveau. Scholen moeten een kwaliteitssysteem gebruiken en meerdere betrokken geledingen bevragen. Daarnaast gelden de normen van de inspectie. Eisen m.b.t. uniformiteit op stichtingsniveau betreffende het gebruik van instrumenten ontbreken. Duidelijke richtlijnen waaraan een kwaliteitszorgsysteem op school moet voldoen zijn noodzakelijk. Er moeten afspraken komen, waarbij de indicatoren voor kwaliteitszorg van de inspectie voor de harde kant van de kwaliteitszorg leidend zijn.

In het kader van het ontwikkelen van het reflectief vermogen van de organisatie als totaal is het huidige besluitvormingsproces (DOBS en Döbke) een goed instrument.

De PDCA-cyclus wordt op bovenschoolsniveau en op schoolniveau toegepast, maar vraagt wel om versterking. Op het niveau van de klas en de leerkracht is expliciet aandacht voor het werken met deze cyclus nodig. Werken met interne audits zal aan deze ontwikkeling bijdragen.

Inmiddels is er een bovenschools kwaliteitsbeleid vastgesteld, dat richtinggevend is voor het kwaliteitsbeleid op school- en stichtingsbeleid de komende jaren.

Over 4 jaar:

- Hebben alle KOE-scholen een sluitend systeem om de kwaliteit van het onderwijs te waarborgen. Dit moet blijken uit:
 - Dat de scholen (intern en extern) werken met instrumenten die zich baseren op de PDCA-cirkel
 - Dat de scholen een kwaliteitshandboek hanteren, dat voldoet aan de bovenschools gestelde criteria
 - Een visitatie die op alle scholen heeft plaatsgevonden, gericht op het thema “kwaliteit”.
- Is het opbrengstgericht werken geborgd in alle geledingen. Dit wordt zichtbaar doordat:
 - Er structureel toetsen op school- en groepsniveau worden geanalyseerd
 - Er structureel wordt gewerkt met trendanalyses binnen de school
 - Er op school- en groepsniveau wordt gewerkt met hoge verwachtingen en aantoonbare (waar mogelijk meetbare) doelen. Aan deze doelen worden zoveel mogelijk reflectie-indicatoren gekoppeld
- Hebben alle KOE-scholen een veiligheidsbeleid. Dit moet blijken uit:
 - Een op schoolniveau ingevuld basisdocument “Veiligheid”. In dit door de commissie OZI ontwikkelde document zijn alle thema’s die betrekking hebben op “veiligheidsbeleid” bij elkaar gebracht
 - Hanteren de scholen een door de stichting gevalideerde vragenlijst m.b.t. veiligheidsbeleving van kinderen en personeel.
- Werken scholen op een aantal onderwerpen samen met als doel; kunnen leren van elkaar. Concreet betekent dit in ieder geval het structureel organiseren van schooloverstijgende bijeenkomsten rond in ieder geval de thema’s:
 - Taal/lezen

- Rekenen
- Is er een warme overdracht en een goede doorgaande lijn van peuterspeelzaal naar groep 1 op inhoud, waarbij in ieder geval waarborg is voor een goede doorgaande lijn (taal/rekenen/sociaal emotionele ontwikkeling) voor kinderen met een VVE indicatie op alle scholen binnen de St. KOE. Dit betekent dat er voor deze groep kinderen een aantoonbaar aangepast programma kan worden geboden in de onderbouw van onze scholen. (Bestuur heeft voor dit laatste ook een garantie afgegeven) Deze groep kinderen moet ook traceerbaar zijn in het leerlingenvolgsysteem of leerlingendossier van de school.
- Is de overgang Primair Onderwijs naar Voortgezet Onderwijs verbeterd. Dit blijkt uit:
 - Verbetering van de resultaten CITO LVS in de groepen 6 t/m 8 (t.o.v. niveau 2009-2010)
 - Hebben we op grond van terugkoppeling vanuit het VO beter zicht op de kwaliteit van de adviezen die we geven m.b.t. schooladvies VO van onze leerlingen
Hierbij valt te denken aan thema's uit actieplan opbrengsten Enschede (problematiek aansluiting PO/VO; dip in laatste leerjaren van PO)
 - Dat onderwijskundige rapporten (ook) digitaal worden aangeleverd aan het VO, waarbij er goede afspraken zijn tussen PO en VO over de verwachtingen die er zijn m.b.t. de (kwalitatieve) inhoud ervan.
- Is de scheiding van toezicht en bestuur conform de wettelijke regeling ingevoerd binnen de St. KOE. De toezichthoudende functie van het bestuur wordt versterkt door het hanteren van een goede set van kengetallen over alle belangrijke aandachtsgebieden
- Is de KOE-cultuur waar vertrouwen centraal staat, uitgebouwd naar een cultuur waar balans gevonden is tussen opbrengstgericht werken (meten) en vertrouwen en reflectie. Dit moet blijken uit een goed gebruik van de (deels nog op te stellen) reflectie-indicatoren. Een negatieve indicator leidt tot analyse en op de toekomstgerichte verbeteringen, i.p.v. het "afrekenen" met de mogelijke veroorzaker(s) van de geconstateerde problematiek.

Identiteitsbeleid

Wij zijn een stichting voor katholiek en interconfessioneel primair onderwijs. Daar maken we op verschillende manieren ook werk van:

- In ons aannamebeleid (onderwijzend personeel dient de identiteit te kunnen onderschrijven, te kunnen uitdragen en ook een passende opleiding te hebben m.b.t. Godsdienst/Levensbeschouwing
- Wij zijn een katholieke resp. interconfessionele school voor kinderen. D.w.z. dat alle kinderen welkom zijn, maar dat ouders en kinderen onze bijzondere identiteit dienen te respecteren en ouders dienen zich tevens te realiseren dat hun kinderen meedoen aan alle identiteitsgebonden activiteiten binnen de school/lestijd.
- Wij hebben een identiteitsbegeleider in dienst en scholen hebben een interne begeleider identiteit. Zij hebbende bijzondere taak identiteit binnen de school levend te houden. Uiteraard met ondersteuning van directie, bovenschools management en bestuur
- Binnen het bestuur is een bestuurslid die "identiteit" in haar portefeuille heeft
- Scholen laten op vele manieren zien dat zij structureel bezig zijn met het vormgeven aan de smalle en brede identiteit van de school
- Uit het visiedocument van onze stichting komen, naast het primaire leerproces, ook de drie volgende identiteitsgerelateerde componenten tot uitdrukking: solidariteit, spiritualiteit en verantwoordelijkheid geven

Over 4 jaar:

- Hebben we een vernieuwd bovenschools identiteitsbeleid vastgesteld. Hierin staan in ieder geval uitspraken over:
 - De wijze waarop we stichtingsbreed identiteit vorm willen geven vanuit de hedendaagse context van onze maatschappij en onze scholen
 - De wijze waarop identiteit van St. KOE en de competenties op elkaar afgestemd kunnen worden
 - De wijze waarop wij ons willen profileren/positioneren op het gebied van identiteit (met daarbij ook aandacht voor de wijze waarop wij omgaan met het zichtbaar maken van onze smalle identiteit)
- Is er meer expliciete aandacht voor identiteit bovenschools. Dit wordt o.a. bereikt door:
 - identiteit van de St. KOE minimaal één maal per jaar op de agenda van het DOBS te plaatsen
 - In het schooljaarplan de scholen meer expliciet te bevragen op de jaarlijkse identiteitsactiviteiten op de scholen
 - De betekenis van identiteit voor personeel op relevante wijze te verwerken in 1 of meer sociaal jaarverslagen
 - Standaard afspraken over de teksten die in de schoolgidsen staan rondom identiteit
 - De opleiding voor identiteitsbegeleiders op schoolniveau, inclusief mogelijke doorstroming naar LB-functies te agenderen in het bovenschoolse overleg
- Hebben de scholen die nog geen identiteitsrapport hebben opgesteld m.m.v. de identiteitsbegeleider van de St. KOE dit ingepland in het nieuwe schoolplan (met concrete afspraak). Streven is op dit op zo kort mogelijke termijn af te ronden

Onderwijskundig beleid

De scholen van de stichting KOE zijn in 2006 begonnen met het traject 'verbeteren van leesprestaties van zwakke lezers en het invoeren van het dyslexieprotocol. Dit traject werd ondersteund door het samenwerkingsverband.

Mede dankzij dit traject gingen de opbrengsten (toetsresultaten) een steeds belangrijke rol spelen bij het bepalen van het onderwijskundig beleid.

Inmiddels is samen met de meeste scholen van de st. KOE ook een rekenverbetertraject gestart. Ook hier spelen de opbrengsten een belangrijke rol.

Door meer gebruik te maken van toetsresultaten (opbrengstgericht werken) is het de bedoeling dat de leerkrachten meer handvatten krijgen om het onderwijs nog beter vorm te geven, waarbij de resultaten in ieder geval boven het landelijk gemiddelde liggen.

Leerkrachten moeten straks in staat zijn zelf analyses van de toetsresultaten en trendanalyses te maken om het onderwijs beter af te stemmen op de onderwijsbehoefte van leerlingen.

Over 4 jaar:

- Behoren 50% van onze scholen bij de taalsterke scholen. Meetpunt hierbij is de eindtoetsbasisonderwijs.
Bij de tussentijdse opbrengsten behoren 50% van onze scholen bij de taalsterke scholen.
Er zijn geen taalzwakke scholen meer.
- Scoren onze scholen bij het onderdeel lezen minimaal 90% voldoende bij de DMT en de AVI
- **Behoren** 50% van onze scholen bij de rekensterke scholen. Meetpunt hierbij is de eindtoetsbasisonderwijs.
Bij de tussentijdse opbrengsten behoren 50% van onze scholen bij de rekensterke scholen.
Er zijn geen rekenzwakke scholen meer.

- Is een vorm van adaptief onderwijs (BAS, BOOM etc) op alle scholen geïmplementeerd.
- Hebben alle scholen aandacht besteed aan effectieve instructie
 - Dit blijkt uit de toepassing in de klas

Professionaliseringsbeleid

De commissie OZI verzorgt al jaren de directietweedaagse en onderwijsdagen voor personeelsleden. Meestal wordt er gekeken wel actueel onderwerp past bij de te organiseren activiteit.

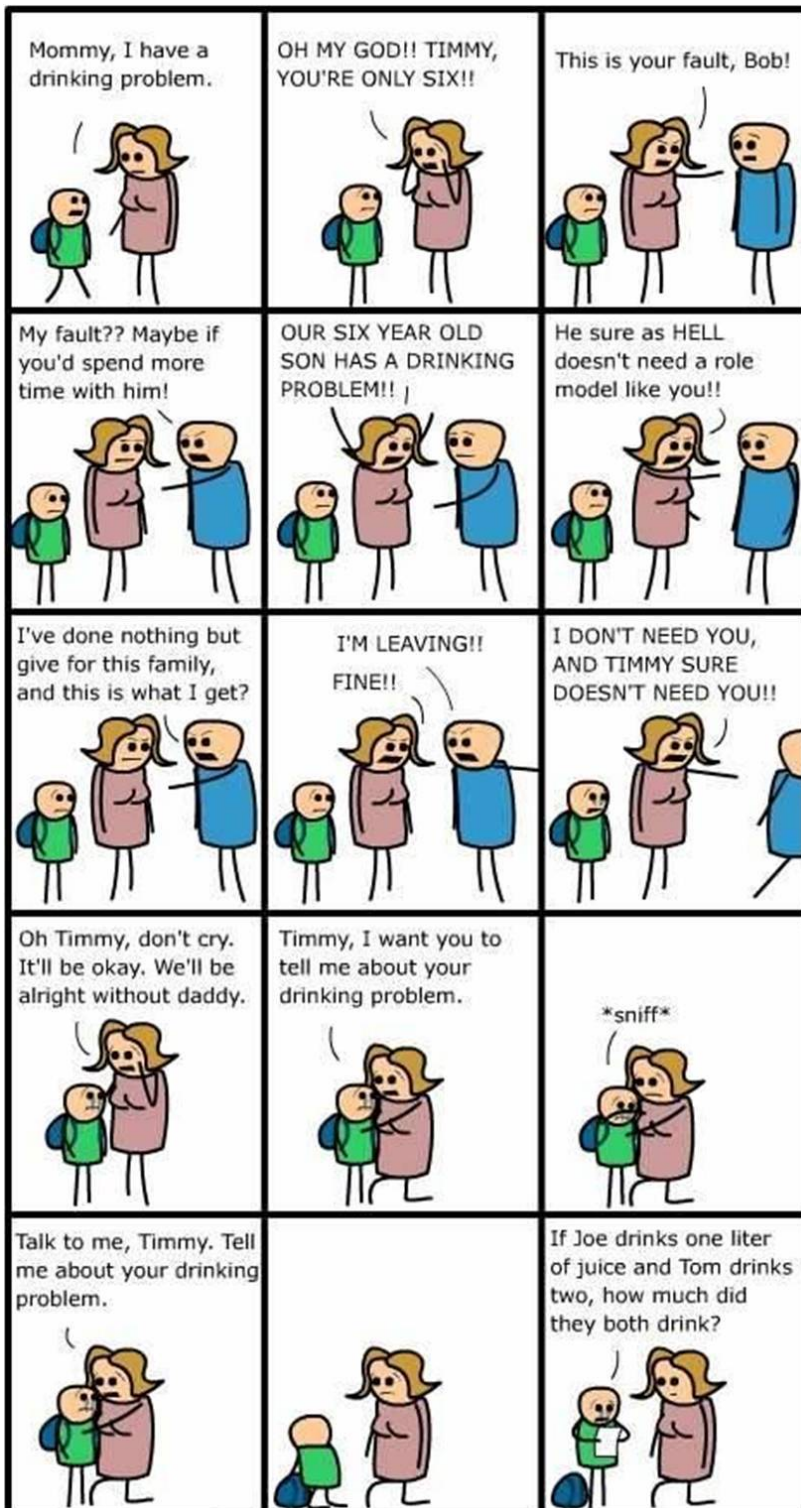
Hierbij wordt input gevraagd van de directies en de leerkrachten.

In de komende tijd wil de commissie OZI in samenwerking met de commissie Zorg een scholingsplan opstellen.

Over 4 jaar:

- Heeft de commissie OZI samen met de commissie Zorg een scholingsplan ontwikkeld voor de komende jaren voor directie en teams . Door dit plan moet er meer samenhang komen bij de studiedagen voor directie en de onderwijsdagen.
- Is de communicatie naar ouders verder geprofessionaliseerd, waardoor conflicten worden voorkomen.
 - Dit moet blijken uit de uitkomsten van enquêtes van de school
- Is de aanspreekcultuur binnen de scholen verder geprofessionaliseerd.
 - Dit moet blijken uit functioneringsgesprekken.

“Een te beperkte aanspreekcultuur leidt tot miscommunicatie”



PR-beleid/communicatiebeleid

De commissie PR heeft zich de afgelopen jaren met name bezig gehouden met de praktische uitwerking van public relations. Dit zijn belangrijke activiteiten, echter met name gericht op het doen. In het belang van Stichting KOE, en daarbij in het belang van de scholen, heeft de commissie de ambitie om meer beleidsmatig te werk te gaan en een communicatie- en PR beleid neer te zetten voor de lange termijn. De commissie weet dat er bijvoorbeeld op onderwijskundig gebied goede resultaten worden behaald op een aantal scholen. Over deze resultaten wordt echter nog weinig gecommuniceerd, zowel intern als extern. De commissie heeft de wens uitgesproken om qua PR en communicatie een beweging te maken van bescheidenheid naar trots.

Stichting KOE wil een duidelijker gezicht hebben in Enschede om zich op die wijze beter te kunnen profileren. Op de scholen zou men zich meer bewust moeten zijn van de eigen sterke kanten en deze ook gericht kunnen communiceren naar buiten. De commissie heeft de ambitie Stichting KOE duidelijker te profileren naar buiten toe. Het gaat er om de scholen met een eigen gezicht, maar ook herkenbaar als Stichting KOE-school, nog sterker op de kaart te krijgen.

Over 4 jaar:

- Zijn de missie en visie (korte en lang versie) en de competenties op elkaar afgestemd.
 - Staat de missie en visie van de St. KOE minimaal één maal per jaar op de agenda van het DOBS.
 - Is de missie en visie van de St. KOE een vast onderdeel van het sociaal jaarverslag.
 - Staat er in de schoolgidsen een standaard tekst m.b.t. de missie en visie van de St. KOE.
- Zijn er afspraken vastgelegd m.b.t.
 - Organiseren van open dagen op alle St. KOE scholen
 - De opmaak en inhoud en onderhoud van de bovenschoolse website als belangrijkste communicatiemiddel van de St. KOE naar buiten
- Zijn er vaste afspraken gemaakt over de externe en interne communicatie m.b.t.
 - gebruik van de naam St. KOE, dus niet meer S.K.O.E. e.d.
 - gebruik van de namen van de scholen: zijn we Rooms katholiek. scholen of katholieke scholen?
 - Opmaak van briefpapier, visitekaartjes, en andere papieren uitingen
 - De opmaak van de school websites van de individuele scholen

Zorgbeleid

De afgelopen periode is er veel aandacht besteed aan het zorgbeleid binnen de St. KOE. Door passend onderwijs komen de ontwikkelingen in een stroomversnelling. Zorgprofiel, afstemming, een

passend onderwijsarrangement voor alle leerlingen zijn begrippen die de komende jaren een belangrijke rol gaan spelen. Hoe gaan wij om met de basiszorg, de breedtezorg en de diepte zorg? Er zullen veel afspraken gemaakt moeten worden met diverse instellingen. Hierbij valt o.a. te denken aan de cluster 2, 3 en 4 scholen (S.O.), maar ook bureau jeugdzorg, maatschappelijk werk, en GGD. Ambulante begeleiding gaat de komende jaren een andere rol vervullen. Het terugdringen van het aantal verwijzingen zal een grote inspanning vragen van de scholen en leerkrachten. Ook gaat de manier van indiceren veranderen. Het ZAT Enschede en de beide samenwerkingsverbanden zullen hierbij een belangrijke rol gaan spelen.

Over 4 jaar:

- **Organisatie zorgstructuur**
moet de zorgstructuur beter georganiseerd zijn.
Hierbij moeten beslissingen genomen worden over:
 - de bezetting van het steunpunt
 - orthopedagoog via Expertis of in eigen dienst
 - inzet sbao-consulenten
 - verdere afstemming samenwerkingsverbanden (o.a. werkwijze)
 - **Passend Onderwijs**
 - Moet er één loket ontwikkeld zijn voor verwijzingen binnen Enschede (het ZAT Enschede)
 - Zijn de observatie- en crisisplaatsen op de dr. Ariënschool verder doorontwikkeld.
 - Hebben alle scholen een nieuw schoolzorgprofiel dat gebaseerd is op de mogelijkheden en ambities van elke school. Daarnaast zijn de schoolzorgprofielen afgestemd met verplichtingen binnen het samenwerkingsverband (verdelen van specialismen).
 - Is er duidelijkheid rond de nieuwe geldstromen rond zorg
 - Heeft het SBAO zich ontwikkeld tot een kenniscentrum voor orthopedagogiek en orthodidaktiek
 - **Verwijzings – en deelnemerspercentage**
 - Moet duidelijk zijn wat het verwijzingspercentage is van zowel de individuele school als van de st.KOE gezamenlijk.
 - Streeft het samenwerkingsverband naar het deelnemerspercentage van maximaal 3,5 %.
 - **Hoogbegaafdheid**
Beschikken alle scholen over een protocol hoogbegaafdheid en zijn scholen handelingsbekwaam in het omgaan met hoogbegaafde kinderen.
Alle scholen zouden op dit punt een beleid moeten hebben, onderdeel van dit beleid moet een beschrijving zijn van de wijze waarop gebruik wordt gemaakt van de vier te realiseren plusklassen in samenwerking met het VO (JMC). Daar waar er geen beleid is kunnen leerlingen onder schooltijd ook geen gebruik maken van deze plusklassen
 - **Gedragproblematiek**
Hebben bijna alle scholen de module gedragproblematiek gevolgd (Alice Bekke).
Zijn Leerkrachten beter in staat om te gaan met gedragproblematiek in de klas. Mede hierdoor zal het verwijzingspercentage afnemen.
 - **Groepsplannen**
Hebben alle scholen een start gemaakt met groepsplannen.
-

ICT-beleid

Twee jaar geleden is met de aanstelling van een bovenschools ICT-er een nieuwe weg ingeslagen ten aanzien van het ICT-beleid binnen de St.KOE. Bovenschools vindt er een omslag plaats van een reactieve naar een proactieve begeleiding. Daarnaast is de afgelopen twee jaar de samenwerking met de overige denominaties versterkt. Deze samenwerking vindt plaats binnen de stichting Basis op Kop (BOK). Daar waar mogelijk en wenselijk worden ICT-projecten binnen Enschede op elkaar afgestemd. Kracht van een groter geheel resulteert in voordelen op het gebied van kostenbesparingen, projectkortingen, efficiency en bredere kennis. Ook biedt deze samenwerkingsvorm grotere kansen om in aanmerking te komen voor subsidies.

Onder het thema “De techniek de school uit” is de afgelopen jaren een begin gemaakt met het omvormen van de taak van de ICT-coördinator. De ICT-coördinator zal meer en meer een coachende rol gaan krijgen. Hij/zij zal in staat moeten zijn om zijn collega’s op een inspirerende manier te ondersteunen bij het gebruik van ICT in de les. Daarnaast zal hij/zij samen met de directeur een ICT-beleid voor de school gaan ontwikkelen dat passend is voor het onderwijs op de school. Hierbij geldt als uitgangspunt dat ICT een geïntegreerd onderdeel van het lesprogramma zal zijn. ICT als middel en niet als doel op zich.

De invoering van de digitale schoolborden (digiborden) geeft een flinke impuls aan het gebruik van de computer tijdens de lessen. Doordat de leerkracht nu beschikt over een eigen computer worden tevens grote slagen gemaakt bij de invoering van de computer t.a.v. centrale verslaglegging, interne communicatie etc.

Over 4 jaar

- Zijn alle ICT-coördinatoren opgeleid om het eigen team te kunnen coachen op ICT-gebied. Een deel van ICT-coördinatoren zal HBO+ opgeleid zijn tot digicoach waardoor een LB-schaal tot de mogelijkheden behoort. Daarnaast zijn alle ICT-coördinatoren door QLICT opgeleid voor het gebruik van de nieuwe QLICT 2.0 omgeving.
- Is de ICT-coördinator slechts minimaal bezig met de technische problemen rondom ICT
- Worden de digiborden op een zoveel mogelijk didactisch verantwoorde wijze gebruikt.
- Communiceren alle leerkrachten via de eigen Exchange server met hun eigen KOE-mailadres. De directies gebruiken daarnaast de agendafuncties en de takenlijst die binnen de Outlook omgeving beschikbaar zijn. Indien gewenst kunnen de directies hun mail en agenda koppelen aan hun smartphone.
- Wordt er een tweejaarlijks onderzoek uitgevoerd volgens het Vier in Balans model van Kennisnet (Didactiek in Balans en Leiderschap) Dit onderzoek is een belangrijk instrument voor visieontwikkeling en het vastleggen en borgen van het ICT-beleid binnen elke school. Daarnaast wordt dit instrument gebruikt om bovenschools inzicht te verkrijgen in de vorderingen die de individuele scholen maken op ICT-gebied.

- Maken alle scholen gebruik van een snel glasvezelnetwerk waardoor multimediale toepassingen probleemloos kunnen worden gebruikt.
- Hebben leerkrachten vanaf elke plek een veilige toegang tot hun belangrijke bestanden.
- Hebben alle scholen onderzocht of een Electronische Leeromgeving (ELO) een meerwaarde kan bieden voor hun onderwijs.
- Worden alle leerlinggegevens digitaal verwerkt in het administratiepakket OAS van DOTCOMSCHOOL. Deze gegevens zijn daarmee eenvoudig uit te wisselen met andere scholen van basis-, speciaal- en voortgezet onderwijs.
- Leveren alle scholen hun administratieve gegevens digitaal aan bij BRON.
- Hebben alle scholen een doorgaande leerlijn-ICT vastgelegd in hun ICT-beleidsplan.
- Hebben alle scholen het ambassadeurstraject van Kennisnet gevolgd. (2010-2011)

Brede scholen

Als gevolg van maatschappelijke ontwikkelingen hebben thema's als brede school en voor- en naschoolse opvang een vlucht gekregen.

Wij vinden het geen goede zaak wanneer deze ontwikkelingen vooral dienen om ouders in staat te stellen om hun werktaken optimaal georganiseerd te krijgen. Wij begrijpen heel goed de maatschappelijke wens op dit gebied, maar zien het niet als taak voor het onderwijs om hierin de primaire dienstverlener te zijn.

Brede scholen zijn in onze optiek vormen van samenwerking die leiden verbreding (peuterspeelzalen en kinderopvang) en verdieping (naschoolse activiteiten, BASIS053, verlengde schooldag) van het aanbod aan kinderen, waar scholen (mede) invloed op hebben.

Onze primaire focus is gericht op de evenwichtige ontwikkeling van kinderen. Vanuit dat perspectief zijn er binnen dit thema vele mogelijkheden om bij te kunnen dragen door:

- Betere afstemming van activiteiten en partners, waardoor het aanbod t.b.v. kinderen versterkt wordt
- Meer mogelijkheden om een breed ontwikkelingspakket aan te bieden voor kinderen, waardoor het aanbod aan kinderen niet verschaald wordt door de druk die de primaire vakken (taal, lezen, rekenen) op het onderwijspakket geven. Het aanbod wordt juist verdiept omdat buiten de basislestijden er meer ruimte ontstaat om kinderen kennis en vaardigheden te bieden die wij als wenselijk achten voor een brede ontwikkeling
- Taken die vanuit de maatschappij vaak op het onderwijs worden afgewenteld (te dikke kinderen; zwemonderwijs etc.) kunnen op kwalitatief goede wijze in het brede aanbod worden uitgevoerd.

Wij zien brede scholen in de eerste plaats als een samenwerkingsvorm en pas in tweede instantie als een gebouw met faciliteiten. Echter we zijn ons er van overtuigd dat een goede samenwerking ook gebaat is bij een goede fysieke omgeving.

Over 4 jaar:

- Vindt samenwerking tussen scholen en instellingen in een wijk plaats binnen brede school samenwerkingsverbanden. Deze verbanden zijn actief in het organiseren van activiteiten met nadruk op het bieden van ontwikkelingskansen aan kinderen.

- Heeft de stichting KOE optimaal ingespeeld op de maatschappelijke ontwikkelingen rondom opvang van leerlingen in de voorschoolse leeftijd:
 - Opvang vindt zoveel mogelijk schoolnabij plaats
 - Scholen hebben invloed op het aanbod in deze opvang
 - Opvang richt zich niet alleen op de peuterspeelzalen, maar op alle vormen van opvang in deze leeftijdsgroep. Bij voorkeur geïntegreerd
- Hebben scholen geëxperimenteerd met het instrument onderwijstijdverlenging. Op voorwaarde van een positieve evaluatie/opbrengst en de beschikbare financiële middelen wordt dit instrument structureel
- Hebben we op KOE- en schoolniveau beleid ontwikkeld m.b.t. welke vormen van schooltijden (incl. 7 tot 7 scholen en continuïteit) we binnen de scholen mogelijk kunnen en willen maken.
- Hebben we op school- bestuurs en stadsniveau meer regie genomen m.b.t. voor- en naschoolse opvang. Ook hier wordt intensief gewerkt aan een integrale aanpak die moet leiden tot een sluitend aanbod aan kinderen waarbij de volgende zaken belangrijk zijn:
 - School heeft invloed op de programmering, zodat verdiepingsactiviteiten die niet passen in ons reguliere aanbod, optimaal beschikbaar komen voor kinderen in het aansluitende aanbod
 - Wordt het mogelijk een op elkaar aansluitend aanbod op één of meer dagen in de week te bieden met zinvolle activiteiten voor kinderen die zich verder uitstrekken dan de bestaande schooltijden. Bij deze activiteiten staat de ontwikkeling en de behoefte van kinderen voorop, maar wordt als belangrijk neven doel de wens van ouders voor een opvang gedurende een groter deel van de dag ook gerealiseerd
 - Zijn middelen (BASIS, belastingvoordelen, overige subsidies, bijdragen van ouders) optimaal ingezet t.b.v. een efficiënte planning van activiteiten

Stagebeleid:

Binnen de St. KOE wordt het leveren van een bijdrage aan stageplaatsen in de eerste plaats niet gezien als een verplichting, maar als een mogelijkheid. Door stagiaires een stageplek te geven dragen we uiteraard bij aan het opleiden van nieuwe leerkrachten in het algemeen. We zien daarnaast echter de nodige mogelijkheden:

- Stagiaires kosten niet alleen tijd, maar leveren ook extra handen binnen de school op. Dit verschilt uiteraard per persoon en per niveau (4^{de} jaars PABO-studenten en leerlingen van het ROC leveren meestal de hoogste bijdrage in extra handen)
- Stagiaires brengen ook nieuwe inzichten binnen de school. M.n. binnen Opleiden in de School wordt dit het sterkst gerealiseerd.
- Via stagiaires kunnen wij ons visitekaartje afgeven als potentieel werkgever voor goede startende leerkrachten. Daarbij zijn wij in het bijzonder geïnteresseerd in goed mannelijke leerkrachten (vandaar onze deelname ook aan het Paboys-project van de Edith Stein)

Wij voelen ons mede verantwoordelijk voor een goed stagebeleid via de opleidingen en dan in de eerste plaats de PABO Edith Stein. Wij zijn daarbij kritisch m.b.t. inhoud en uitvoering. Dit doen wij niet omdat we “kritisch zijn” als uitgangspunt willen nemen. Wij zijn (bij voorkeur opbouwend) kritisch met het oog op het grote belang van een goed inhoudelijk stagebeleid en een goede uitvoering van de wijze waarop e.e.a. georganiseerd wordt.

Over 4 jaar:

- Heeft de St. KOE een groter aantal Opleidingscholen dan nu (nu hebben we er één)

- Hebben we een (nog nader te bepalen) bijdrage geleverd aan verbeteringstrajecten m.b.t. stage (zoals in het verleden "PA-boys)
- Hebben we samen met de PABO een optimalisering van het LIO-aanbod bereikt

