

STRATEGIENOTA 2015-2019



"Kinderen op weg naar een succesvolle toekomst"

Inhoudsopgave:

| | | |
|-------------|--|----|
| Hoofdstuk 1 | Voorwoord | 1 |
| Hoofdstuk 2 | Stichting Catent. "Ontwikkelen met passie" | 2 |
| | 2.1 Inleiding | 2 |
| | 2.2 Missie | 2 |
| | 2.3 Identiteit | 2 |
| | 2.4 Kernwaarden | 2 |
| Hoofdstuk 3 | Besturingsfilosofie | 5 |
| Hoofdstuk 4 | Strategie 2015-2019 | 7 |
| | 4.1 Inleiding | 7 |
| | 4.2 Identiteit | 7 |
| | 4.3 Onderwijs | 8 |
| | 4.3.1 Pedagogische gemeenschap | 8 |
| | 4.3.2 Brede ontwikkeling, met hoog rendement | 8 |
| | 4.3.3 Ondernemendheid | 9 |
| | 4.3.4 Onderzoekende houding | 9 |
| | 4.3.5 Internationalisering | 9 |
| | 4.3.6 (Pedagogisch) aanbod vanaf 2,5 jaar | 10 |
| | 4.3.7 Ondersteuning specifieke onderwijsbehoeften | 10 |
| | 4.4 ICT Inleiding | 11 |
| | 4.4.1 Veranderende samenleving | 11 |
| | 4.4.2 Gepersonaliseerd leren | 11 |
| | 4.4.3 Vaardigheden leerkrachten | 11 |
| | 4.5 Organisatie | 12 |
| | 4.5.1 Professionele leer- en werkgemeenschap | 12 |
| | 4.5.2 Hoge verwachtingen, hoge mate van ondersteuning en Werken in vertrouwen/met respect | 12 |
| | 4.5.3 Onderwijsteams | 12 |
| | 4.5.4 Onderwijs Anders | 13 |
| | 4.5.5 Lean-management | 13 |
| | 4.6 Kwaliteitszorg Omschrijving | 13 |
| | 4.6.1 WMK en de PDCA cyclus | 14 |
| | 4.6.2 Visitatie/audits | 14 |
| | 4.6.3 Governance | 14 |
| | 4.7 Personeel | 14 |
| | 4.7.1 Samen werken, samen delen en samen creëren | 14 |
| | 4.7.2 Life long learning | 15 |
| | 4.7.3 Digitaal personeels (bekwaamheids-) dossier | 15 |
| | 4.7.4 Gekwalificeerde directeuren | 15 |
| | 4.7.5 Specialisme versus collectieve kwaliteit | 16 |
| | 4.7.6 Pool tijdelijk personeel | 16 |
| | 4.7.7 Nieuwe cao | 16 |
| | 4.8 Omgeving | 17 |
| | 4.9 Financiën | 17 |
| | 4.9.1 Sterke financiële basis, sterke kwaliteit | 17 |
| | 4.9.2 Krimp | 18 |
| | 4.9.3 Financiële uitwerking Wet Passend Onderwijs | 18 |
| | 4.9.4 ICT | 18 |
| | 4.10 Huisvesting | 19 |
| | 4.11 Communicatie | 19 |
| | 4.11.1 Bestuursportaal | 19 |
| | 4.11.2 Ouderportaal | 20 |

Hoofdstuk 1. Voorwoord

Voor u ligt de strategienota¹ 2015-2019 van Stichting Catent. Deze nota geeft de koers aan voor de jaren 2015-2019. Daarbij gaan we samen verder op het pad dat we zijn ingeslagen. Hoe behouden we het goede? Waar willen we verbeteringen aanbrengen?

Dat waren de vragen die we onszelf stelden voorafgaand aan het opstellen van deze nota. We deden dat door kritisch naar onszelf te kijken. En door open te staan voor de mening van anderen. Wij spraken uitvoerig met directeuren, medewerkers, leerlingen, ouders, de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad, de Raad van Toezicht en met externe samenwerkingspartners². Deze gesprekken waren inspirerend, waardevol en gaven blijk van grote inzet en betrokkenheid. In alle gesprekken ging het over het hart van ons onderwijs, over het leren van kinderen, over hoe we kunnen inspelen op actuele ontwikkelingen en over wat we van elkaar verwachten.

Bij het schrijven van deze nota zijn wij uitgegaan van onze visie op onderwijs, van de strategische agenda van de PORaad, het rapport 'Een smalle kijk op onderwijskwaliteit' van de Onderwijsraad, en het toezichtkader inspectie voor het primair onderwijs. En natuurlijk is de inbreng vanuit de klankbordsessies³ meegenomen.

Ons onderwijs is deel van de samenleving. Wij leven in een wereld van informatisering, individualisering en internationalisering, secularisatie en pluriformiteit. Onze scholen staan voor de opdracht ervoor te zorgen dat onze leerlingen zich zó ontwikkelen, dat zij zich aan kunnen passen in een snel veranderende omgeving. Zij moeten flexibel zijn om op veranderingen in de samenleving in te kunnen spelen, en ook moeten zij op die samenleving reflecteren.

Wij geloven dat ieder mens uniek is. Met ons onderwijs willen we leerlingen stimuleren hun persoonlijke waarde te ontdekken, hun ambities te ontwikkelen en hun talenten in te zetten. We doen het hoogst haalbare om leerlingen te laten uitgroeien tot burgers die voorbereid worden voor een toekomst in 2032. Op die manier geven we de komende jaren 'waarde' door: aan elkaar, onze leerlingen en de maatschappij. Vanuit ons mission statement: *"Talenten van mensen waarden-vol ontwikkelen"*

De Raad van Toezicht van Catent heeft deze strategienota goedgekeurd in de vergadering van 7 april 2015. Als College van Bestuur de nadere uitwerking van het in deze nota geschetste kader op Stichtings- en schoolniveau aan. De nota is het vertrekpunt. Hoe alles wat in deze nota staat precies vorm gaat krijgen, wijst de toekomst uit. Daarbij gaat het om onze daden. Deze worden jaarlijks beschreven in jaarplannen en jaarverslagen. Richting geven en ruimte bieden zijn al langer leidend voor de wijze waarop we als College van Bestuur sturen. De komende periode blijven we - gezamenlijk met alle betrokkenen - resultaatverantwoordelijk, en leggen we verantwoording af. We zorgen ervoor dat we op basis van geïnformeerd vertrouwen op alle niveaus tijdig kunnen bijsturen indien daar aanleiding toe is.

We gaan ervoor! Met oog en hart voor onze kernwaarden. Elke dag weer een beetje beter worden in onze gezamenlijke leer- en werkgemeenschap. Zodat we onderwijs bieden dat het verschil maakt voor elke leerling.

Namens het College van Bestuur,
Cécile H.M.L. Servaes MME, voorzitter

¹ Deze strategienota komt in de plaats van de strategienota d.d. januari 2011 en de kadernotitie d.d. maart 2011. Er is nu gekozen voor één nota.

² Er zijn vijf klankbordsessies gehouden waarin leerkrachten, ouders en externe samenwerkingspartners met ons het gesprek gevoerd hebben over onze opdracht richting de toekomst. De klankbordsessies hebben plaatsgevonden in de periode oktober-november 2014. Daarnaast drie aparte sessies met leerlingen.

³ Zie onder 2.

Hoofdstuk 2. Stichting Catent, "Ontwikkelen met passie"

2.1 Inleiding

Stichting Catent is een talent- en ambitie gedreven organisatie, die er in de eerste plaats is voor de aan de scholen toevertrouwde leerling. Wij streven ernaar dat leerlingen zichzelf en elkaar zodanig ontwikkelen dat zij nu en later zo optimaal mogelijk van hun talenten gebruik maken. Medewerkers zullen zich daarvoor ook als professional moeten blijven ontwikkelen. Onderwijs is onze kerntaak en is gericht op het heden en de toekomst van de leerling, zodat het onderwijs hen verbindt met de samenleving.

2.2 Missie

Stichting Catent wil alle leerlingen in de tot de Stichting behorende scholen eigentijds en vooruitstrevend onderwijs en begeleiding bieden voor een succesvolle toekomst, vanuit een steeds voortdurende oriëntatie op waarden die gevonden worden in de katholiek-christelijke traditie. Wij geloven dat ieder mens het in zich heeft zich te ontwikkelen tot een waardevol lid van onze maatschappij en naar vermogen bij kan dragen aan een rechtvaardige samenleving. Wij dragen hieraan bij door onze leerlingen en onze medewerkers gelijke kansen te bieden gericht op persoonlijke groei. Catent wil "*Talenten van mensen waardenvol ontwikkelen*".

2.3 Identiteit

Stichting Catent is een katholieke onderwijsorganisatie met het merendeel van de scholen op katholiek (-christelijke) grondslag. Voor wat betreft het onderwijs op deze grondslag handelen wij volgens de algemene regelingen betreffende het katholiek onderwijs die op grond van gezamenlijk overleg door de Nederlandse Katholieke Schoolraad (NKSr) zijn vastgesteld, c.q. die te vinden zijn in het Algemeen Reglement voor het Katholiek Onderwijs (ARKO). Dit betekent dat wij ons in ons dagelijks handelen laten leiden door kernbegrippen uit de Bijbel als naastenliefde, talent en rentmeesterschap. Aangezien we ook niet katholieke scholen binnen de Stichting hebben gaan we tevens uit van erkenning en respectering van de levensbeschouwelijke en maatschappelijke overtuiging van *alle* leerlingen, ouders, voogden of verzorgers van leerlingen en van docenten, opdat de leerling op grondslag van eigen overtuiging en verdraagzaamheid jegens die van anderen, binnen de samenleving kan functioneren en tot volle ontplooiing kan komen.

We constateren dat de directe relatie tussen geloof en schoolkeuze niet altijd meer vanzelfsprekend aanwezig is. Als gevolg van secularisering en de pluriforme samenleving ontmoeten ook mensen met verschillende achtergronden elkaar op onze scholen. Dat maakt dat onze scholen vanuit onze identiteit inhoud gegeven aan opvattingen over burgerschap, sociale rechtvaardigheid en de rol van religie.

Vanuit onze katholiek-christelijke waarden zijn normen en moreel verantwoord handelen onontbeerlijk in de begeleiding van kinderen op weg naar volwassenheid. Bij het zichtbaar vormgeven van de identiteit is de inspiratie en bezieling van onze medewerkers van groot belang. Eenieder die onze normen en waarden onderschrijft is welkom op onze scholen.

2.4 Kernwaarden

Onze missie, visie en identiteit leiden tot onderstaande kernwaarden en bijbehorende ankers. De kernwaarden zijn richtinggevend. De uitwerking van ons beleid toetsen wij aan de bijbehorende ankers.

Kernwaarde: ontwikkelen van talenten

Elk mens is uniek, heeft vele talenten. Stichting Catent wil zich in de voorhoede bevinden en adequaat reageren op de ontwikkelingen om zich heen. Daarom geven wij onze leerlingen en medewerkers de ruimte om te blijven werken aan hun eigen talenten en stimuleren wij hen vanuit een open houding nieuwe uitdagingen tegemoet te treden.

Kernwaarde: samenwerken

Onze scholen zijn geen geïsoleerde instituten, maar educatieve ondernemingen, die in samenwerking met andere maatschappelijke instellingen een bijdrage leveren aan het ontwikkelingsperspectief, de brede vorming en de doorlopende ontwikkelingslijn van kinderen. Dit alles vanuit de gemeenschapsgedachte.

Kernwaarde: lerende organisatie

Onze huidige maatschappij vraagt om groepen die een lerende gemeenschap zijn en om scholen die een lerende organisatie zijn. Het wordt steeds belangrijker om complexe zaken en problemen te kunnen doorgronden, het eigen leren te kunnen sturen, te kunnen communiceren met andere lerenden of met collega's met een andere achtergrond, en met elkaar te kunnen delen wat men weet en leert.

Kernwaarde: verantwoordelijkheid

Deze kernwaarde onderscheidt drie elementen

- a. het dragen van verantwoordelijkheid;
- b. het aangesproken (willen) worden op eigen verantwoordelijkheid;
- c. het aanspreken op verantwoordelijkheid als onderdeel van professionele cultuur.

Anker: hoge kwaliteit

Kinderen begeleiden in de ontwikkeling van aanwezige talenten, en hen ondersteunen bij het ontplooiën tot in de maatschappij volwaardig functionerende mensen vraagt om een hoge kwaliteit van onze medewerkers, ons onderwijs en onze ondersteunende processen die wij ten behoeve van het primaire proces inrichten.

Anker: verbinding

Scholen werken binnen kaders aan hun eigenheid zodat we een gevarieerd onderwijsaanbod bieden. Vanuit de verbinding ondersteunen, motiveren en inspireren zij elkaar. Verbinding met andere (onderwijs)organisaties is van groot belang om een flexibele, aanpassings- en toekomstgerichte organisatie te zijn.

Anker: Eigenaarschap leerproces

Leerprocessen zijn per definitie uniek, en sluiten aan bij talenten van het individu. Dit vraagt dat ondersteuning ervan om maatwerk en flexibele trajecten vraagt uitgaande van het gegeven dat in ieder persoon krachten aanwezig zijn waardoor hij/zij het leerproces mede zelf stuurt, daarbij zelf verantwoordelijkheid draagt, en de eigen ontwikkelingsweg aflegt. Daarbij geldt een pedagogisch/agogisch onderwijsklimaat met als centrale begrippen: relatie, autonomie en competentie.

Anker: verantwoording

Vanuit onze katholieke signatuur is het een gegeven dat de huidige generatie de wereld in beheer heeft en dat deze in goede staat doorgegeven dient te worden aan de volgende generatie. Dit vraagt duurzame, transparante keuzes en een heldere verantwoording. Verantwoording aan elkaar en onze omgeving speelt een belangrijke rol op elk niveau in onze organisatie

Hoofdstuk 3. Besturingsfilosofie

Als organisatie willen we niet stilstaan. Er gebeurt veel om ons heen wat invloed uitoefent op de belangrijkste opdrachten van ons onderwijs, nl. kwalificeren en socialiseren.

Het rendementdenken, de toenemende vraag naar een transparante verantwoording van onderwijsresultaten en de wettelijke zorgplicht voor besturen om de kwaliteit van het onderwijs te borgen, maken het noodzakelijk om op het hoogste aggregatieniveau nadrukkelijk op onderwijsproces en -kwaliteit te sturen.

Onze besturingsfilosofie is leidend voor de inrichting van onze organisatie. We zijn een resultaatgerichte organisatie, waarin vooraf heldere doelen worden bepaald en waarbij de organisatiestructuur optimale voorwaarden creëert voor het behalen van die doelen. Het feit dat flankerende processen binnen onze Stichting de afgelopen periode op orde zijn gebracht, helpt ons bij de realisatie van onze doelstellingen.

Onze organisatie is efficiënt, effectief en voldoet aan de transparantie die de samenleving van ons vraagt. We hebben een helder kader van waaruit we sturen op autonomie in verbondenheid. We hanteren in de hele organisatie het subsidiariteitsbeginsel, wat inhoudt dat hogere organisatielagen zo min mogelijk taken en verantwoordelijkheden onttrekken aan lagere organisatielagen. We werken volgens het principe 'pas toe' of 'leg uit'.

Onze scholen hebben - met de strategienota als richting - veel ruimte voor eigen beleid. Wij gaan daarbij uit van de volgende kernbegrippen:

a. *Ruimte bieden:*

Met behulp van onder andere school- en jaarplannen geven scholen richting aan het dagelijks handelen. Op schoolniveau worden meetbare doelstellingen geformuleerd. Voor iedere medewerker wordt helder wat zijn of haar verantwoordelijkheden en bevoegdheid is in het behalen van de doelstellingen.

b. *Eigenaar zijn:*

Om verantwoordelijkheid te nemen is eigenaarschap nodig. Om dit te stimuleren hebben directeuren ruimte om, binnen kaders, integraal verantwoordelijk te zijn voor hun (school) organisatie. Zij sturen leerkrachten en onderwijs-ondersteunend personeel aan om te handelen vanuit de schoolkaders en binnen hun professionele autonomie. Daarmee stimuleren directeuren het eigenaarschap van de teamleden gericht op de ontwikkelingen in hun werk en in de school. Medewerkers voelen hierbij betrokkenheid en hebben vertrouwen in het toepassen van hun talenten hierbij.

c. *Resultaat verantwoordelijk zijn:*

Medewerkers zijn - op eigen niveau - binnen de organisatie resultaatverantwoordelijk voor de doelstellingen die zijn geformuleerd. Zij zijn daarop aanspreekbaar. Extern gericht is het College van Bestuur vanuit eindverantwoordelijkheid verantwoordelijk en aanspreekbaar.

d. *Verantwoording afleggen:*

Het bieden van ruimte, eigenaarschap en de resultaatverantwoordelijkheid gaat gepaard met transparantie en proactief verantwoording afleggen op alle niveaus. Iedere medewerker handelt integer en is zich bewust van de normatieve component van het handelen. Verantwoording is niet een oordeel geven gevolgd door sancties, maar gericht op leren en verbeteren. Transparantie en proactief verantwoorden zijn onlosmakelijk met 'in control' zijn verbonden. We willen dan ook op elk niveau in de organisatie 'in control' zijn. Hiermee zorgen we er ook voor dat de ambities uit deze nota binnen de gestelde termijn realistisch en haalbaar zijn. En dat we tijdig kunnen bijsturen indien daar aanleiding toe is.

We werken eraan dat organisatieontwikkeling vanuit het professionele niveau gestalte krijgt. Als bestuur geven we richting. De inspanningen van de afgelopen jaren gericht op het optimaliseren van ondersteunende processen hebben ertoe geleid dat onze scholen en het bestuursbureau nu een stevig fundament hebben om het primaire proces verder te optimaliseren.

In onze planning en control cyclus (geactualiseerd december 2014) staat hoe wij de kwaliteit van ons onderwijs en de ondersteunende processen met behulp van formats, gesprekken, evaluaties, etc. monitoren en duurzaam borgen. Om hier in de dagelijkse praktijk van ons handelen en op alle niveaus in de organisatie vorm en inhoud aan te geven, wordt uniform kwaliteitsbeleid (door)ontwikkeld. Het College van Bestuur en directeuren hebben eind 2014 een start gemaakt met het definiëren van wat voor ons kwalitatief goed onderwijs inhoudt. De werkgroep audits/visitaties werkt dit verder uit in een handboek.

Vanuit deze besturingsfilosofie creëren wij als Stichting Catent de meest optimale uitgangspunten om te voldoen aan onze doelstelling, namelijk: kinderen eigentijds en vooruitstrevend onderwijs en/of begeleiding bieden voor een succesvolle toekomst!

Hoofdstuk 4. Strategie 2015-2019

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk geven we het gemeenschappelijk referentiekader weer van waaruit we als bestuur - met de scholen alsook met stakeholders - het gesprek over de kwaliteit van ons onderwijs, onze processen en ons handelen blijven voeren. We zijn ons daarbij bewust van de hoge eisen die de samenleving aan scholen stelt om kwalitatief goed en toekomstgericht onderwijs te bieden. De leerlingen in het primair onderwijs van nu zijn de burgers die straks de samenleving vorm geven. Hoe de samenleving er over een aantal decennia uitziet kan echter niemand voorspellen. Wel weten we dat de huidige trends zullen leiden tot een informatie- en netwerkmaatschappij waar we de jeugd op moeten voorbereiden. Dat betekent:

- onze scholen zorgen voor uitdagend en toekomstgericht onderwijs dat inspeelt op de talenten en leerbehoeften van individuele leerlingen.
- onze scholen bieden onderwijs van hoge kwaliteit. Dit begint met de basisvaardigheden die alle leerlingen in alle tijden nodig hebben. En er is aandacht voor een brede persoonlijke en maatschappelijke vorming.
- onze scholen zijn professionele organisaties, waarin teams van goed opgeleide leerkrachten het onderwijs 'maken', goed geleid door bekwame directeuren.
- in onze scholen werken teams van leerkrachten, onderwijsondersteunend personeel en directeuren die zich individueel en als collectief ontwikkelen in hun professionaliteit. Deze teams maken de school van 2020 mogelijk.
- onze scholen stellen de leerling centraal en dragen bij aan doorgaande leer-/ontwikkelingslijnen

Op basis van alle inzichten - uit analyses, onderzoek en gesprekken met mensen binnen en buiten de organisatie⁴ - hebben we met het hiervoor genoemde als leidraad de koers voor 2015-2019 uitgezet. Deze koers biedt ruimte aan de professionele dialoog in de scholen.

4.2 Identiteit

Op Stichtings- en schoolniveau is de afgelopen periode (nader) inhoud gegeven aan het thema identiteit. De brochure "Levensbeschouwelijke Identiteit van Catent" is daarvan de uitwerking. Als Stichting zien we onze katholiek-christelijke identiteit als meerwaarde. Levensbeschouwing fungeert vaak als indicator voor andere kwaliteitskenmerken. In de ogen van ouders (signaal vanuit de klankbordsessies) leggen (inter) confessionele scholen meer nadruk op eigenschappen als structuur, orde, discipline, welbevinden, waarden en normen, perspectief op een zinvol leven en betrokkenheid bij de samenleving.

Inmiddels is de vraag actueel hoe we in deze tijd van secularisatie en individualisering invulling geven aan onze in de eerder genoemde brochure beschreven levensbeschouwelijke identiteit. Vanuit een open katholiek-christelijke houding proberen onze scholen een hedendaagse invulling te geven aan de waarden die wij belangrijk vinden, zoals naastenliefde, dienstbaarheid, betrokkenheid, respect, solidariteit en vertrouwen. We zijn betrokken bij onze leerlingen, onze medewerkers en de maatschappij. We hebben respect voor elkaars opvattingen en meningen. Solidariteit houdt voor ons in, dat we met ons onderwijs de gelijkwaardigheid en zelfstandigheid van de ander bevorderen. We werken aan gemeenschapszin binnen onze samenleving. We respecteren de uniciteit van ieder individu. We hebben vertrouwen in de talenten en mogelijkheden van onze leerlingen en medewerkers. Door het geven van vertrouwen winnen we ook vertrouwen. De kernwaarden van Catent zoals weergegeven in hoofdstuk 2 fungeren bij dit alles als leidraad.

Voor verdere achtergrond informatie verwijzen we naar onze brochure "Levensbeschouwelijke identiteit van Catent".

⁴ De eerder genoemde klankbordsessies.

Ambitie:

1. Op alle niveaus in de organisatie is voortdurende bewustwording rondom vragen gericht op "wie we zijn" en "wat we uitstralen" betreffende onze levenbeschouwelijke identiteit, passend in de hedendaagse tijd.
2. Voortdurend is er dialoog met ouders over onze identiteit.
3. Onze medewerkers én onze leerlingen zijn toegerust met een open houding. De medemens wordt gerespecteerd, er wordt niet geoordeeld en vanuit een onderzoekende houding wordt de wereld tegemoet getreden.

4.3 Onderwijs

4.3.1. Pedagogische gemeenschap

Onze scholen dragen zorg voor de brede ontwikkeling van leerlingen: alle leerlingen moeten zich op cognitief, sociaal-emotioneel, cultureel en motorisch gebied optimaal kunnen ontplooiën. We creëren maximaal leerrendement voor leerlingen en ook daarbij gaat het zowel om kennis en vaardigheden voor de kernvakken als om maximale ontwikkeling op andere gebieden. Een brede oriëntatie op leren doet recht aan wat kinderen kunnen doen en wie ze zijn. Want, kinderen van nu leren niet meer voor een loopbaan maar voor het leven.

Tevens zijn onze scholen de plek waar kinderen zich samen kunnen ontwikkelen. Ze leren respectvol omgaan met elkaar en met de omgeving, samen conflicten oplossen, en reflecteren op democratie en mensen (kinder-)rechten.

4.3.2. Brede ontwikkeling, met hoog rendement

De nadruk die we leggen op professionalisering van onze leerkrachten en een focus op opbrengstgericht werken helpen ons om de totale kwaliteit van ons onderwijs verder te verbeteren. Wij kunnen met tevredenheid constateren dat al onze scholen werken vanuit de principes HandelingsGericht Werken volgens Noelle Pameijer. Het analyseren van de opbrengsten (OpbrengstGericht Werken) heeft geleid tot nieuwe inzichten en tot kwaliteitsverbeteringen. Daardoor zijn we in de gelukkige omstandigheid dat nagenoeg al onze scholen kwalitatief goed onderwijs bieden. Wij willen echter meer dan voldoen aan externe eisen. En dus gaan we vanuit onze passie voor de optimale ontwikkeling van het kind zelf de lat hoger leggen. En zo uitstekend en innovatief onderwijs realiseren. Daarbij staan de kernfuncties van het onderwijs, 'kwalificeren' en 'socialiseren', centraal. Alle leerlingen kunnen binnen de scholen van Catent vanuit nieuwsgierigheid en verwondering hun talenten ontwikkelen en op hoog niveau leren. Het resultaat van dit doel is dat de leerrendementen bij Catentscholen hoog zijn. Daarbij waken wij voor de gevaren van het uitsluitend sturen op cijfers. Dit betekent dat we zowel kijken naar hoge (eind)cijfers op de kernvakken, alsook naar vaardigheden die zich niet of lastig in cijfers laten uitdrukken, zoals sociale (burgerschaps)vaardigheden, leren te leren (metacognitie) en vaardigheden die nodig zijn om in de 21e eeuw een zinvolle plek in de samenleving te kunnen innemen en waarmee ze als toekomstige generatie de verantwoordelijkheid kunnen nemen voor zichzelf, mens en milieu.

Onze leerlingen delen opgedane kennis en inzichten met medeleerlingen, want leren is niet alleen betekenis geven aan informatie, maar ook het gesprek voeren, met elkaar communiceren en samenwerken. Elke leerling wordt hierbij begeleid door professionele en vakkundige medewerkers. Zo worden onze scholen leergemeenschappen die de leerlingen uitdagen en stimuleren tot persoonlijke groei. Leerlingen worden daarmee tevens voorbereid op het functioneren in 'netwerken', hetgeen in de lerende samenleving meer en meer van belang wordt.

We gaan bij dit alles uit van de talenten en specifieke (onderwijs)behoeften van onze leerlingen. We nodigen ouders/verzorgers uit om actief mee te denken over wat goed is voor hun kinderen en over wat hun kinderen verder kan steunen in hun groei. Toptalenten worden daarbij meer dan nu (h)erkend en ook voor deze leerlingen is er voldoende uitdaging.

Stichting Catent streeft bij dit alles nadrukkelijk naar een grote diversiteit in onderwijs 'concepten' bij haar scholen. Onze scholen leggen hun eigen accenten: de ene school legt zich toe op excellentie (uitblinken op excellente thema's), de andere op cultuur of sport, op onderzoek AOS, of op thema's als duurzaamheid, ondernemerschap en/of techniek.

4.3.3. Ondernemendheid

Een in het oog springende maatschappelijke trend is de verschuiving van de verzorgingsmaatschappij naar een samenleving waarin de burger geacht wordt zelfredzamer te zijn. We leren onze leerlingen zoveel mogelijk *zelf* hun leren vorm te geven. Metacognitie gaat ervan uit dat het onderwijs zo is ingericht dat leerlingen uitgedaagd worden te achterhalen op welke manier zij het beste hun eigen leren kunnen reguleren. Er zijn vele manieren om metacognitie tot stand te brengen. Gemeenschappelijke deler is dat de leerkrachten zo vroeg mogelijk leerlingen leren verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen leerresultaten en hen daarin ondersteunen. We raken hiermee de ontwikkeling van ondernemendheid bij kinderen: jezelf leren kennen en weten wat je nog moet leren. Hierbij hoort ook dat leerlingen weten *waarom* zij iets (moeten) leren. Als leerlingen begrijpen waarom zij iets leren, dan wordt hun intrinsieke motivatie om te leren groter. De hiervoor beschreven benadering op leren geven we verder vorm.

4.3.4. Onderzoekende houding

De wereld ligt voor onze leerlingen binnen bereik. De (sociale) media en het gegeven dat informatie over wat in de wereld gaande is overal beschikbaar is, maken dat we onze leerlingen mondiaal bewustzijn meegeven. Wereldwijsheid creëren in plaats van wereldoriëntatie. Wij sluiten aan bij de nieuwsgierigheid van leerlingen en nemen hen mee in hun persoonlijke ontwikkeling. Gedurende zijn/haar ontwikkeling raakt de leerling elke keer verwonderd door nieuwe kennis en inzichten. Dit betekent dat we de onderzoekende houding bij hen moeten (blijven) stimuleren. Onze leerlingen leren zich te richten op de essentie van een thema, vraagstuk of probleem, en op mogelijke oplossingen daarvoor. Het voorbeeld moet hierbij meer en meer gegeven worden door onze leerkrachten zelf. We focussen op meer leerkrachten met een onderzoekende houding die de schakel kunnen vormen tussen onderwijsontwikkeling en onderwijsonderzoek. Daarbij dié vragen onderzoeken die voortkomen uit de onderwijspraktijk. Het gegeven van het zijn van een "Academische Opleidingsschool" als Stichting Catent sluit hierbij aan. Ervaringen van de scholen die binnen onze Stichting al langere tijd als academische opleidingsschool functioneren worden breder uitgedragen/gedeeld.

4.3.5. Internationalisering

De samenleving wordt steeds internationaler. Vanuit sociaal-cultureel en economisch oogpunt is het belangrijk dat het onderwijs mee internationaliseert. Door de leerlingen al op jonge leeftijd te laten kennismaken met de internationale wereld om hen heen, hebben zij een voorsprong voor later. Internationalisering bereidt leerlingen voor op een internationale samenleving, bevordert de professionalisering van docenten en verrijkt het curriculum van scholen. Vanuit deze gedachten kan binnen onze scholen gedacht worden aan:

1. Realiseren vroeg vreemde talenonderwijs;
2. Leerinhouden beschikbaar hebben met een internationale oriëntatie;
3. Uitwisseling/contacten over de grens onderhouden.

Vanuit de Onderwijsraad⁵ ligt er de visie dat op termijn minstens drie kwart van de jonge Nederlandse burgers twee vreemde talen spreekt. De raad stelt dat dit zeer ambitieus maar wel haalbaar is. Daartoe zouden we in het basisonderwijs vroeger moeten beginnen met het leren van vreemde talen. Jonge kinderen leren een vreemde taal sneller dan jongeren in de puberteit. Naast Engels kunnen ook Duits, Frans of andere talen in de scholen worden geïntroduceerd. En Engels leren kan op verschillende scholen vroeger van start gaan.

⁵ Advies "Internationalisering in het onderwijs 2006-2011"

4.3.6. (Pedagogisch) aanbod vanaf 2,5 jaar

De hersenontwikkeling bij jonge kinderen gaat erg snel. In de eerste levensjaren worden, onder invloed van stimuli, verbindingen aangelegd die later niet meer aan te leggen zijn. Momenteel is het aanbod voor jonge kinderen in Nederland versnipperd. Er zijn kinderen die tot hun vierde thuis verblijven, kinderen gaan enkele dagdelen per week naar een peuterspeelzaal, en kinderen gaan naar kinderopvang. Onze ambitie is om in onze scholen kinderen vanaf 2,5 jaar een structureel (pedagogisch) aanbod aan te bieden, waarbij het stimuleren van een brede ontwikkeling op zowel cognitief als sociaal-emotioneel, moreel, fysiek en creatief gebied centraal staat. Vanuit binnen enkele scholen opgestarte pilots.

4.3.7. Ondersteuning specifieke onderwijsbehoeften.

Belangrijk was in 2014 de komst van de "Wet Passend Onderwijs". We zijn er trots op hoe de ondersteuning voor leerlingen met specifieke onderwijsbehoeften binnen de Stichting organisatorisch en inhoudelijk, dicht bij de scholen en met inzet van eigen deskundigen, in uitwerking is genomen. Veel deskundigheid is binnen de Stichting aanwezig. Gegevens over de ontwikkeling van kinderen zijn steeds beter gedocumenteerd. Specialisten binnen de Stichting komen in een databank en zetten we breed in. Daardoor kunnen we ondersteuning waar gewenst snel inzetten. We leiden onze leerkrachten tevens verder op om te leren omgaan met toenemende verschillen tussen leerlingen in de groep. Als bestuur werken we daarnaast samen in de samenwerkingsverbanden Passend Onderwijs teneinde geen kind tussen wal en schip te laten geraken.

Ambitie:

1. Onze leerlingen leren - met hulp van onze leerkrachten/specialisten - benoemen wat zij geleerd hebben, moeilijk vinden of nodig hebben om verder te leren ('leren leren'). Doordat de leerlingen zélf aspecten van het eigen leerproces benoemen, worden zij meer eigenaar van hun eigen leerproces.
1. Er is een rijk aanbod op het gebied van brede ontwikkeling, waardoor elk kind de kans krijgt om zich volledig te ontwikkelen, vanuit eigen talenten.
2. Qua eindopbrengsten scoren we boven het landelijk gemiddelde van de school categorieën.
3. Op alle niveaus binnen de Stichting vindt (wetenschappelijk) praktijkonderzoek plaats en zijn er 'professionele leergemeenschappen'.
4. Oog voor specifieke onderwijsbehoeften van leerlingen is gebaseerd op de onderzoekende – en analyserende houding van de leerkrachten. Toptalenten worden meer dan nu (h)erkend en ook hen bieden we een uitdagend onderwijsaanbod.
5. Er is een specifiek aanbod en leeftijdsadequaat handelen voor jonge kinderen. Liefst vanaf 2,5 jaar. Op basis van pilots wordt betreffende een aanbod voor kinderen vanaf 2,5 jaar in de nu voorliggende beleidsperiode een besluit genomen.
6. Er is een goede aansluiting met voorschoolse instellingen en VO en er is ingezet op de doorgaande ontwikkeling van leerlingen.
7. Onze scholen zijn een sociaal veilige gemeenschap voor medewerkers en leerlingen, teneinde het werken in vertrouwen en met respect te blijven borgen. Voor leerlingen is (preventief) voorzien in een aanpak gericht op pesten/discriminatie.
8. We werken eraan dat onze leerlingen een basis van internationalisering meekrijgen. In kaart is gebracht welke ervaringen gericht op de drie aspecten van internationalisering genoemd onder 4.3.5. er al zijn in onze scholen. We leren van elkaar. Op 'vroeg vreemde talenonderwijs' is in alle scholen georiënteerd en beredeneerd zijn keuzes gemaakt.
9. In samenspraak met ouders staat ontwikkeling van de leerling centraal.
10. Wij geven in onze scholen op verschillende wijze (diversiteit) vorm en inhoud aan een eigentijds en toekomstgericht didactisch concept waarin:
 - leerlingen uitgedaagd worden;
 - recht gedaan wordt aan verschillen tussen leerlingen;
 - excellentie van leerlingen wordt bevorderd;
 - aantoonbaar aandacht is voor cultuureducatie, burgerschapsonderwijs en 21^{ste} eeuwse vaardigheden;

- ICT als middel ingezet wordt (zie volgende paragraaf).

4.4 ICT

Inleiding

We gaan bewerkstelligen dat we binnen onze Stichting aansluiten bij de digitale werkelijkheid en we zetten ons in om die werkelijkheid te snappen. Informatie- en communicatie technologie veranderen de manier waarop we met informatie omgaan en met elkaar communiceren ingrijpend. Onderdelen die van daarbij van belang zijn:

- Internet maakt het mogelijk dat leerlingen vanuit intrinsieke motivatie plaats- en tijdsafhankelijk informatie verzamelen en kennis vergaren (gepersonaliseerd leren).
- Wat mensen aan burgerschapsvaardigheden moeten beheersen omvat ook hoe we veilig en effectief kunnen omgaan met informatietechnologie ('mediawijsheid')
- Beschikbaar zijn van leermateriaal voor leerlingen en een digitaal 'ondersteuningsproces' voor leerkrachten. Kortom: het vormgeven van een digitale leer- en werkomgeving.
- Aandacht voor effectiviteit van de ICT toepassingen. ICT 'systemen' op elkaar aan laten sluiten zodat verlichting van administratieve last/besparing van tijd kan optreden.

Bij het hiervoor genoemde moet ons ICT-beleid gericht zijn op een juiste balans tussen wat centraal wordt ingericht en aangeboden en de zgn. functionaliteit die bij uitstek decentraal moet worden ingericht. Een werkgroep binnen de Stichting is op het moment van vaststellen van deze nota in de afrondingsfase betreffende een algeheel ICT (invoerings)plan. In april 2015 wordt dit plan vastgesteld en vervolgens wordt het in uitvoering genomen.

4.4.1. Veranderende samenleving

Onze maatschappij verandert mede door de grote vlucht en het gebruik van ICT & sociale media. Dit beïnvloedt de wijze waarop kinderen nu en later, in en buiten school, samen werken en samen leven. Goede aansluiting tussen formeel en informeel leren is noodzakelijk. Dit betekent dat we nieuwe praktijken moeten ontwikkelen, zodat kinderen vaardigheden leren zodat zij zich als waarde(n)vol mens voor zichzelf en de maatschappij kunnen ontwikkelen. Vaardigheden op de gebieden leven en werken, leren en innoveren en informatie en media technologie. Het leren van deze vaardigheden dient ingebed te worden in het curriculum, de didactiek en pedagogiek van onze scholen. Informatietechnologie geeft kinderen kansen (vrije toegang tot informatie), maar levert ook risico's op (bescherming van privacy, cyberpesten en ongecontroleerde informatie). We moeten onze leerlingen helpen hiermee om te gaan.

4.4.2. Gepersonaliseerd leren

We zetten in op meer gepersonaliseerd leren, niet gebonden aan tijd en plaats. Dit lijkt het onderwijsrendement te kunnen verhogen en het biedt een oplossing aan de uitdagingen richting flexibel, passend, meer op maat gegeven onderwijs. Toepassing van educatieve technologie (ET) daarbij zorgt ervoor dat leerlingen kunnen kiezen uit een groot aanbod aan extra materiaal, dat de leerkracht binnen de les meer werkvormen kan inzetten, meer kan differentiëren tussen leerlingen en leerresultaten beter kan volgen.

We denken dat ET bij elk van de kernfuncties van ons onderwijs belangrijk is: bij het verwerven van kennis, vaardigheden en een onderzoekende houding, bij het opvoeden tot burgerschap en bij talentontwikkeling.

Pilots gaan ons op weg helpen om toepassing van ET in de klas op te pakken zonder dat er foute keuzes worden gemaakt of onnodige financiële risico's worden genomen. We stimuleren en faciliteren scholen om binnen hun taakbeleid ruimte te maken voor het opzetten van pilots.

4.4.3. Vaardigheden leerkrachten

De ontwikkeling van ICT en sociale media vraagt van onze leerkrachten ook (nieuwe) vaardigheid. Uitgangspunt: onze leerkrachten hebben kennis en kunde en, daaraan gekoppeld, een professionele houding tegenover ICT. Dit betekent:

- a. Leerkrachten ondersteunen hun onderwijs met ICT hulpmiddelen en zijn in staat te beoordelen wanneer de toepassing van ICT meerwaarde heeft.
- b. Leerkrachten organiseren en verantwoorden hun werk met behulp van ICT middelen: organiseren eigen werk, communiceren met leerlingen, collega's en ouders, en verantwoorden hun eigen handelen.
- c. Leerkrachten onderhouden en ontwikkelen de eigen vakbekwaamheid met behulp van ICT middelen: vinden en raadplegen voor het vakgebied digitale bronnen, volgen ontwikkelingen in vakgebied en wisselen kennis en vaardigheden uit via digitale bronnen, en onderhouden het digitale bekwaamheidsdossier.

Ambitie:

1. We werken vanuit een investering-/implementatieplan voor ICT, corresponderend met onze visie op onderwijs (zie ook onder 4.4 ICT Inleiding).
2. ICT-vaardigheden bij onze leerkrachten blijven in ontwikkeling: zie paragraaf 4.4.3. onder a, b, en c.
3. Onze leerlingen zijn vaardig(er) om in de sterk veranderende digitaal gestuurde omgeving gepast met moderne media om te gaan.
4. Er is passende ondersteuning voor de leerkrachten gericht op ICT-gebruik.

4.5 Organisatie

4.5.1. Professionele leer- en werkgemeenschap

Onze organisatie is betrouwbaar en flexibel. Onze mensen onderhouden met een grote mate van discipline de basisstructuren en -systemen van onze bedrijfsvoering en ons kwaliteits-systeem, en tegelijkertijd innoveren we om morgen nog beter te zijn. Kortom: we zijn – zoals eerder aangegeven - een professionele leer- en werkgemeenschap. Zelfkennis, zelfsturing, eigenaarschap, (eigen) verantwoordelijkheid en de dialoog zijn op alle niveaus van Catent vanzelfsprekend. Deze op ontwikkeling gerichte en ambitieuze cultuur is de context waarbinnen we werken. We hebben vakbekwame leerkrachten die levenslang leren en ontwikkelen in verbinding met collega's. In onze leer- en werkgemeenschap spreken we elkaar aan, nodigen elkaar uit, ondersteunen elkaar, nemen onze verantwoordelijkheid en leggen daar verantwoording over af. We hebben directeurs die resultaatgericht sturen vanuit onderwijskundig leiderschap. En die in het primaire proces de leerling centraal stellen.

4.5.2. Hoge verwachtingen, hoge mate van ondersteuning en werken in vertrouwen/met respect

Leren op hoog niveau - waarover eerder is gesproken - vindt plaats in een cultuur van hoge verwachtingen, het bieden van een hoge mate van ondersteuning en het werken in vertrouwen en met respect, waarbij fouten maken mag en leren hiervan wordt gestimuleerd. Dit geldt op alle niveaus, van leerling tot bestuur. Toegelicht:

- Hoge verwachtingen: iedereen binnen Catent wordt gestimuleerd en uitgenodigd om ambitieuze leerdoelen voor zichzelf te stellen. Hierin staan het ontdekken van de eigen talenten, een onderzoekende houding en het bevorderen van creativiteit centraal;
- Hoge mate van ondersteuning: om de ambitieuze leerdoelen te kunnen realiseren heeft een leerling, leerkracht en directeur ondersteuning nodig. We bieden elkaar deze ondersteuning door onder meer goed te luisteren naar de inbreng van de ander, afspraken te maken welke ondersteuning iemand nodig heeft, en hiernaar te handelen. Dit betekent dat degene die de ondersteuning geeft, een arsenaal aan vaardigheden heeft om te kunnen begeleiden;
- Werken in vertrouwen en met respect: onmisbaar is daarbij dat in wederzijds respect en in vertrouwen gewerkt wordt. Catent scholen waarborgen dan ook een veilig klimaat, waarin een positief mensbeeld en respectvol met elkaar en anderen leren omgaan centraal staan. Zonder vertrouwen kan geen enkel talent tot ontwikkeling komen.

4.5.3. Onderwijsteams

Onze scholen gaan meer met elkaar samenwerken. Daartoe investeren we in het werken in 'onderwijsteams'. Een onderwijsteam bestaat uit medewerkers van twee (max. drie) scholen.

Samen zijn zij verantwoordelijk voor de uitvoering van werkzaamheden binnen de betreffende scholen. Het team staat onder leiding van een directeur die vrijgesteld is van lesgevende taken. De afzonderlijke scholen behouden een dagelijks aanspreekpunt die nauw betrokken is bij de dagelijkse gang van zaken. Door het vormen van onderwijsteams kunnen we proactief inspelen op de krimp van het leerlingenaantal. En tegelijkertijd de kwaliteit van het onderwijs hoog houden. Ook wordt expertise gebundeld. Diversiteit in aanbod blijft gehandhaafd. Er zijn hierbij dus kansen voor iedereen: voor kinderen en voor leerkrachten.

4.5.4. Onderwijs Anders

Op Onderwijs Anders scholen wordt gewerkt vanuit een ander organisatie-principe. Reguliere klassen worden vervangen door units (groepen kinderen). Vanuit het ontwikkelingsgericht werken levert Onderwijs Anders én individuele aandacht voor leerlingen én een gemotiveerd en inspirerend onderwijsteam, waarbij uitgegaan wordt van de talenten van én kinderen én medewerkers. Leerkrachten houden zich bezig met de kerntaak (instructie geven), en andere medewerkers (ondersteuners, studenten enz.) nemen een groot deel van de ondersteunende en administratieve taken op zich. Elke leerling is gekoppeld aan een vaste leerkracht (HBO geschoold). Deze is verantwoordelijk voor het leerproces van de leerlingen. Hij/zij opent en sluit de dag en verzorgt de communicatie met ouders.

4.5.5. Lean-management

We werken volgens het uitgangspunt dat onze strategienota gerealiseerd wordt vanuit operationeel niveau. Dit betekent dat medewerkers geleerd wordt om binnen de strategische organisatiedoelstellingen zelfstandig en samen met collega's te werken aan de vertaling in het primaire proces. Taken en verantwoordelijkheden liggen bij de medewerkers die daadwerkelijk 'waarde' toevoegen aan het realiseren van een doelstelling. En er is een werkwijze die verstoringen in het proces terstond oplost en structureel tracht te vermijden door het wegnemen van de oorzaak van de storing. Dit laatste is de grondhouding van alle medewerkers ('Lean-management'). Directeuren hebben een cruciale rol. Zij tonen respect en geven vertrouwen aan medewerkers. Medewerkers krijgen ruimte om te experimenteren, om nieuwe processtappen of aanpassingen ter verbetering van het resultaat uit te proberen. Dat gaat niet altijd direct goed. Fouten maken mag, want daar leren we van.

Ambitie:

1. Organisatieontwikkeling ligt laag in de organisatie. We hebben hierbij toepassingen van "lean-management" gebruikt: er wordt effectief samengewerkt, medewerkers zijn verantwoordelijk en nemen initiatief met de focus op de strategische doelen, en zij weten deze ook te bereiken.
2. Onze directeuren zijn resultaatverantwoordelijke onderwijskundige leiders die sturen op autonomie in verbondenheid volgens het subsidiariteitsprincipe.
3. Onze medewerkers zijn resultaatverantwoordelijke professionals die werken vanuit een positieve grondhouding en voortdurend leren en ontwikkelen in verbondenheid met collega's.
4. Op alle niveaus van de organisatie wordt proactief verantwoording afgelegd over inzet en prestaties, en voldoen aan alle voorwaarden op het gebied van governance en medezeggenschap.
5. Er zijn onderwijsteams over meerdere scholen naast het concept 'Onderwijs-Anders'.

4.6 Kwaliteitszorg

Omschrijving

Onder kwaliteitszorg verstaan we de benodigde aandacht voor de realisatie en het behoud van onze (onderwijs)kwaliteit. Vanuit deze strategienota, vertaald in schoolplannen, zorgen we voor samenhangend beleid dat uitgewerkt wordt in jaarplannen (activiteitenplanning) en verantwoord wordt in jaarverslagen.

4.6.1. WMK en de PDCA cyclus

In gezamenlijkheid zijn we binnen onze Stichting verantwoordelijk voor goede kwaliteitszorg. Om de kwaliteit te kunnen meten, evalueren, verbeteren, uitvoeren en borgen is gekozen voor het kwaliteitsinstrument 'Werken Met kwaliteitskaarten' van Cees Bos (WMK).

We hanteren daarbij een vierjaren planning, waarbinnen alle beleidsterreinen aan bod komen.

Kwaliteit nastreven en behouden is geen toeval. Daarom benadrukken en houden we als bestuur zicht op het systematisch werken aan de kwaliteit. We doen dit conform de PDCA (plan-do-check-act)-cyclus (W.E. Deming). We hebben dat uitgewerkt in een geactualiseerd document: "Planning en control cyclus" (december 2014).

4.6.2. Visitaties/audits

Het borgen gaan we versterken door het invoeren van structurele zelfevaluaties, collegiale visitaties (audits), gevolgd door het kiezen van gerichte verbeteracties (op basis van 'wat werkt'), om vervolgens de effectiviteit van die verbeteracties samen te evalueren. We leiden directeuren en IB-ers daartoe op. Ook daarbij geldt: leren van en met elkaar, elkaars "kritische vriend" zijn. In geval van kwaliteitsrisico's kan dan tijdig worden geïntervenieerd.

We ontwikkelen hierbij een eigen kwaliteitskader waarbij naast het gebruik van het toezichtkader van de inspectie gekeken wordt naar interne 'best practices' en naar de ontwikkelvragen die ontstaan op basis van zelfevaluaties en/of risicoanalyses.

De visitaties zijn ontwikkelingsgericht. De resultaten van de visitaties worden door de scholen (en het bestuur) benut voor het opstellen van een (eigen) ontwikkelagenda en voor het ontwikkelen van een manier waarop de voortgang van het verbeterproces geoptimaliseerd kan worden.

4.6.3. Governance

Vanuit de politiek is de afgelopen jaren een steeds sterkere roep gekomen om transparantie en verantwoording door schoolbesturen. Binnen onze organisatie is een stevige basis gelegd door een goed ingerichte governancestructuur, waarin op alle niveaus binnen Catent aandacht is voor (horizontale) verantwoording. Dit wordt de komende periode verder versterkt.

Ambitie:

1. Elke school heeft een heldere, breed gedragen onderwijsvisie, afgeleid van die uit deze strategienota en vastgelegd in het schoolplan 2016-2020.
2. De planmatige cyclus van zowel kwaliteitsdenken als control is volledig ingebed: kwaliteitsdenken is vanzelfsprekend.
3. Alle scholen worden structureel bezocht in het kader van audits/visitaties, en scholen geven een zelfevaluatie zoals geldend binnen Catent vorm.
4. Alle scholen ontwikkelen zich binnen het – ten behoeve van de visitaties beschreven en voor Stichting Catent geldende - kwaliteitskader.
5. Waarden als ambitieus, ondernemend, samenwerkend, resultaatgericht en verantwoording aflegend zijn aanwezig in de manier waarop de medewerkers hun werk uitoefenen.

4.7 Personeel

4.7.1. Samen werken, samen delen en samen creëren

Voor het succesvol realiseren van onze ambities is de deskundigheid van ons personeel belangrijk. De leerkracht doet ertoe voor het leren en de ontwikkeling van het kind. Stichting Catent ontwikkelt zich de komende periode meer en meer tot een centrum van professionals die het leren van elkaar als uitgangspunt neemt: samen werken, samen delen en samen creëren. We veranderen daarmee onze organisatie meer en meer in de lerende organisatie. Een krachtig instrument hierbij is (de voorzetting van) het Catent Lab. In een Catent Lab ontmoeten professionals elkaar om samen te werken, leren en creëren. Ze reflecteren met elkaar m.b.t. de dagelijkse praktijk in de scholen. Men deelt kennis en zoekt actief naar

verbeteringen van deze praktijk, waardoor kinderen geholpen worden bij het leren (hoog leerrendement). De uitkomsten worden ook gedeeld buiten het Lab, met andere collega's van andere scholen, met het bestuur.

Ook blijven we structureel inzetten op het gegeven dat we een erkende "Opleidingschool" zijn, waarbij de aandacht zowel gericht is op het samen leren van (aanstaande) medewerkers op de werkplek in relatie tot de opleiding, als op de totale schoolontwikkeling. Het samen werken en leren krijgt gestalte in leergemeenschappen waarin aankomende leerkrachten, zittende leerkrachten en lerarenopleiders participeren.

Een Catent Academie waarbij we de aanwezige kennis en talenten van medewerkers inzetten ten behoeve van het vergroten van de deskundigheid van collega's, versterkt eveneens het samen werken, samen delen en samen creëren. De academie wordt de komende jaren operationeel gemaakt.

4.7.2. Life long learning

Dat onze leerkrachten goed werk leveren, professioneel handelen, en hun vak verstaan is vanzelfsprekend. Dit betekent bijv. opbrengsten analyseren en groepsplannen maken. En leerlijnen voor taal, lezen en rekenen diep doorgronden en het onderwijsaanbod af stemmen op ontwikkelingsperspectieven van kinderen. En steeds opnieuw vaststellen of gestelde doelen zijn behaald. Echter, wij moeten hen ook voorbereiden op en/of ondersteunen bij hun veranderende rol: die van instructeur naar coach van het leren. Daartoe moeten zij ook zélf leren te leren, en zélf 21^e eeuwse vaardigheden (door)ontwikkelen. Professionele leerkrachten bij Catent zijn daarom *lifelong learners* die systematisch op het eigen handelen en de professionele ontwikkeling reflecteren.

Vanuit deze gedachten geven we nieuwe impulsen aan professionele ontwikkeling.

Eveneens is een reden gelegen in het gegeven dat het opleidingsniveau van onze leerkrachten in lijn moet blijven met het gemiddelde opleidingsniveau van de bevolking. Dit gemiddelde opleidingsniveau neemt toe. Beschikbare scholingstijd en middelen worden hiervoor ingezet. Alle medewerkers worden gestimuleerd om eigenaar van hun leerproces te zijn en blijven. Ook voor hen geldt (net als voor leerlingen) dat ze 'ondernemendheid' ontwikkelen. Zodat zij een antwoord hebben op de vragen "Wat kan ik", "wat wil ik", en "weet ik wat mijn omgeving nodig heeft".

We nemen in life long learning specifiek de startende leerkracht mee door hen een planmatige begeleiding te bieden, waardoor zij zich verder kunnen bekwamen op basis van feedback van een geschoolde coach.

4.7.3. Digitaal personeels (bekwaamheids-)dossier.

Met de invoering van het digitale personeelsdossier is voor medewerkers het bekwaamheidsdossier structureel beschikbaar en op een goede wijze hanteerbaar. Met behulp van onze gesprekkencyclus leggen we afspraken over de professionele ontwikkeling, en over inzet van tijd en geld vast. Eigenaarschap van het dossier ligt bij de medewerker.

Het lerarenregister is het 'sluitstuk' van het proces van de voortdurende professionele ontwikkeling van leerkrachten, van life long learning. Registratie in dit register wordt verwacht en het dossier is hiertoe een hulpmiddel.

4.7.4. Gekwalificeerde directeuren

Onze directeuren ondersteunen en begeleiden de leerkrachten in hun taak om goed onderwijs te geven. Duidelijk is dat de directeur er toe doet voor het leren en de ontwikkeling van de medewerker(s). Belangrijk daarbij is/blijft dat zij medewerkers in de school gezamenlijk laten werken aan innovaties en aan verbetering onderwijskwaliteit. In de scholen zetten directeuren in op "zelfredzame" teams, waarin de medewerkers gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor schoolontwikkeling en (onderwijs)kwaliteit. Corresponderend met de eerder genoemde zaken als samen werken, -delen en -creëren, en het eigenaarschap wat we beogen gericht op professionalisering. Van de directeuren vraagt dit ook strategische personeelsplanning: het leggen van een koppeling tussen de ambities op het gebied van schoolontwikkeling, de personeelsformatie en het financieel beleid. Zowel kwalitatief als kwantitatief. Bij het laatste wordt de verhouding fulltime/parttime medewerkers (inclusief het

feit dat we naar een minimale betrekkingssomvang van 20 uur toewerken) in dialoog gebracht, teneinde continuïteit in school-ontwikkeling te waarborgen. Directeuren ontvangen vanuit het bestuur een bij de functie behorend passend aanbod inzake professionalisering. Passend ook bij de positie van de directeur in onze scholen van nu en van de toekomst.

4.7.5. Specialisme versus collectieve kwaliteit

Als de 'collectieve kwaliteit' van de teams toeneemt komt dat de onderwijskwaliteit ten goede. En er ontstaat meer diversiteit in de samenstelling van de teams: sommige leerkrachten richten zich op het benutten van onderzoekende vaardigheden, anderen zetten hun specialisme in gericht op taal- of rekendidactiek, cultuureducatie, techniek, gezonde leefstijl, of ICT, of in het omgaan met leerlingen met specifieke onderwijsbehoeften, enz. Het creëren van specialisme beïnvloedt op haar beurt de verdeling van taken onder en de beleving van werkdruk bij medewerkers.

4.6.7. Pool tijdelijk personeel

Het binden en boeien van jongere collega's is belangrijk om de aantrekkelijkheid van het beroep te vergroten. En om in te spelen op de verwachting dat vanaf 2016 een tekort aan leerkrachten gaat ontstaan in verband met uitstroom van pensioengerechtigden. We hebben de keuze gemaakt om een pool 'tijdelijk' personeel in te richten. Enerzijds draagt deze pool bij aan het creëren van een oplossing bij de invulling van tijdelijk personeel. Anderzijds geven we jong en/of gekwalificeerd personeel de kans zich in te gaan zetten voor de leerlingen van Catent, geven we zittende medewerkers van Catent de kans nieuwe ervaringen op te doen op verschillende scholen, en hebben we een vangnet waar medewerkers vanuit een taakstelling in kunnen worden opgevangen. Tevens creëren we (deels) een antwoord op de Wet Werk en Zekerheid waarmee we vanaf 1 januari 2015 te maken hebben. En brengen we de risico's alsook de kosten die pay-roll met zich meebrengt terug.

4.7.7. Nieuwe CAO

We hebben te maken met modernisering van de arbeidsvoorwaarden (nieuwe CAO) met als doel betaalbaarheid en duurzame inzetbaarheid van het onderwijzend - en onderwijs ondersteunend personeel. Eerder zijn we al gestart met beleid gericht op duurzame inzetbaarheid. De nadruk ligt op preventie, inzetbaarheid, gedrag en eigen regie. Hetgeen ontwikkeld is combineren we op eigentijdse wijze met de nieuwe CAO.

Ambitie:

1. We werken met proactieve en inspirerende "netwerken" waarin leerkrachten kennis, vaardigheden, talenten en specialismen delen en ontwikkelen.
2. In onze organisatie zijn onderwijs, onderzoek en ontwikkeling in een duurzaam proces aan elkaar verbonden. We leiden leerkrachten daartoe op dan wel nemen vanuit deze gedachte leerkrachten aan. Praktijkgericht⁶ onderzoek in onze organisatie vindt op grotere schaal plaats, en onderzoeksresultaten worden gedeeld
3. Medewerkers voldoen aan de voor hen geldende professionele standaard, ontwikkelen zich daartoe vanuit eigenaarschap, en zijn geregistreerd bij het voor hen geldende beroepsregister.
4. De "Catent-Academie" is operationeel en voorziet in bij medewerkers aanwezige en op de dagelijkse praktijk gerichte professionaliseringsvragen.
5. Een deel van onze medewerkers beschikt over een universitaire master.
6. Het digitale personeelsdossier, inclusief bekwaamheidsdossier is voor iedere medewerker beschikbaar.

⁶ Hij/zij denkt kritisch na over zijn/haar ervaringen in het onderwijs, vraagt zich af of dat onderwijs wel goed genoeg is voor zijn/haar leerlingen en verzamelt en bewerkt gegevens om daar een stevig antwoord op te krijgen. Hij/zij doet 'praktijkonderzoek'.

7. Strategische personeelsplanning (kwalitatief en kwantitatief) wordt op alle lagen van de organisatie toegepast.
8. Catent is een aantrekkelijke werkgever vanuit aandacht voor gezondheid, veiligheid en welzijn van medewerkers, vanuit bevordering van mobiliteit onder medewerkers passend bij talenten en ambities, vanuit gerichtheid op duurzame inzetbaarheid, en vanuit een voor de medewerker en organisatie werkbare invoering van de nieuwe CAO-PO.
9. We hebben een adequaat antwoord op het inzetten van tijdelijk, flexibel personeel.

4.8 Omgeving

Onze organisatie is/blijft een invloedrijke speler in het lokale- en landelijke onderwijsveld en komt - met als uitgangspunt onze missie en visie - op voor de belangen van de huidige en toekomstige leerlingen. De uitdaging waar we voor staan is samenwerkingsrelaties met instanties te organiseren die onze leerlingen verder helpen (of dat nu op het gebied van de kerndoelen is, of in een bredere maatschappelijke context). Evenzo zien we steeds meer verbinding met ouders/verzorgers. Die verbinding wordt gekenmerkt door echte ontmoeting vanuit eigen - én gezamenlijke verantwoordelijkheid.

Als organisatie moeten we ook inspelen op de invloed van de 24-uurs economie. Deze ontwikkeling vraagt een betere aansluiting tussen school en opvang. Ouders willen deze beiden meer en meer als één geheel zien. Daarnaast heeft de wet op de maatschappelijke ondersteuning en de transitie jeugdzorg intrede gedaan. Met ingang van 2015 wordt de jeugdzorg overgeheveld naar gemeenten. Jeugdzorg en onderwijs raken ook steeds meer verweven door de invoering Wet Passend Onderwijs in 2014. Dit alles zal gevolgen hebben voor de 'zorgtaken' van de scholen.

Demografische ontwikkelingen laten regionale verschillen zien. Een aantal scholen ligt in regio's waar krimp wordt verwacht. Met name de kleine kernen en dorpen laten een afname zien van het aantal geboortes. We maken ons sterk voor behoud van kind nabije scholen en behoud van scholen in kleine kernen. We kiezen daarbij voor maatwerk en zoeken waar nodig samenwerking. Altijd heeft de kwaliteit van onderwijs prioriteit. Tevens wordt de financiële haalbaarheid meegewogen.

Ambitie:

1. Catent neemt deel en initieert overleg met partners in het maatschappelijke veld en participeert actief in verbanden en organisaties. Zowel lokaal als landelijk.
2. Onze scholen tonen een duidelijke omgevingsgerichtheid en maken dat zichtbaar door innoverend beleid dat inspeelt op een voortdurend ontwikkelende maatschappij.
3. Iedere medewerker is in professionaliteit een representatieve vertegenwoordiger van Catent.
4. Onze scholen zijn, in samenspraak met ouders en samenwerkend met partners in een ondersteuningseenheid (lokale omgeving), verantwoordelijk voor een passend aanbod voor elk kind in de "wijk".

4.9 Financiën

4.9.1. Sterke financiële basis, sterke kwaliteit

Wij hechten aan kwalitatief goed onderwijs. De professional in het primaire proces, de gekwalificeerde directeur, goede voorzieningen en faciliteiten om kwaliteit te kunnen leveren, en een gevarieerd aanbod in huis hebben, daar draait het om. Dat vraagt om voldoende financiële middelen. Middelen die we met voortdurende inzetten voor het verhogen van de kwaliteit.

We willen een gezonde en solide Stichting blijven met een passende reserve, een goed en verantwoord bestedingspatroon, een sluitende begroting en heldere kaders en rapportages volgens de cyclus van planning en control.

De afgelopen jaren is de rijksbekostiging onvoorspelbaar geweest. Aangekondigde bezuinigingen pakten toch iets anders uit, terwijl daarnaast aanvullende gelden onverwachts werden toegekend. Voorbeelden hiervan zijn de overheveling van zorgmiddelen aan nieuwe

samenwerkingsverbanden, de middelen die beschikbaar zijn gekomen uit het herfstakkoord 2014 en de huisvestingsmiddelen die per 1 januari 2015 vanuit de gemeenten zijn overgeheveld naar de onderwijssectoren.

De afgelopen periode is ook duidelijk geworden dat een onderwijsinstelling zich steeds nadrukkelijker moet meten aan het normenkader voor goed financieel beheer publieke sector. Onlangs kwamen daar nog nieuwe eisen bij, door (gewijzigde) wet- en regelgeving m.b.t. de Wet Normering Topfunctionarissen publieke sector (WNT) en de wet Werk en Zekerheid.

Eind 2014 sloten we de boeken af wetende dat onze financiële (basis)positie sterk is. We beschikken over voldoende reserves en liquide middelen en voldoen aan de gestelde financiële normen van de rijksoverheid. Vanuit een risicoanalyse anticiperen we op voor Stichting Catent mogelijke risico's. Een goede en structurele begrotingsdiscipline - in alle organisatieonderdelen - heeft tot de huidige positie bijgedragen.

Om de ambities uit deze strategienota op de korte en lange termijn duurzaam te borgen worden de middelen die de Stichting nu en in de toekomst ontvangt in lijn gebracht met de ambities genoemd in deze nota. De meerjarenbegroting geeft hieraan uitwerking en we benutten tevens het vrij besteedbare deel uit onze vermogenspositie .

4.9.2. Krimp

In de toekomst krijgen wij te maken met een daling van het totaal aantal leerlingen. Een deel van onze scholen is gesitueerd in kleine kernen of dun bevolkte gebieden. Minder leerlingen heeft zijn weerslag op de meerjarenbegroting en vraagt dat we hierop anticiperen qua bekostiging van formatie en materiële instandhouding. Ook zet een verlaging van het totaal aantal leerlingen druk op de onderwijskwaliteit (onderwijs moet anders georganiseerd worden). De komende periode blijven we beleid op maat opstellen voor onze kleine(re) scholen. Niets doen en afwachten is in onze ogen geen optie. Het gaat erom dat we met elkaar de goede balans en oplossing vinden tussen leefbaarheid en bereikbaarheid enerzijds, en anderzijds ook kijken naar de balans tussen onderwijskwaliteit, variatie van het aanbod en financiële consequenties. We zoeken hiertoe interne oplossingen (denk aan de eerder genoemde "onderwijsteams", 'Onderwijs Anders', interne fusie enz.). In dit kader voeren we een dialoog over de functie directeur gekoppeld aan "vestiging". Naast interne oplossingen opteren we waar mogelijk voor samenwerking met andere besturen.

4.9.3. Financiële uitwerking Wet Passend Onderwijs

De financiële uitwerking van de Wet Passend Onderwijs vraagt de komende jaren nog aandacht, geeft nog veel onzekerheid. Op het moment van afronden van deze strategienota is nog geen volledig beeld te geven van de te verwachten structurele middelen die Stichting Catent ontvangt uit de regionale samenwerkingsverbanden Passend Onderwijs waartoe zij behoort.

Daarnaast vraagt de binnen onze Stichting nieuwe manier van arrangeren en toewijzen van ondersteuning aan leerlingen met specifieke onderwijsbehoeften nog nadere uitwerking op basis van de eerste opgedane ervaringen (periode augustus tot en met december 2014).

4.9.4. ICT

Om hetgeen in hoofdstuk 4.4 is beschreven inzake ICT binnen onze Stichting/scholen te realiseren zijn investeringen op de lange termijn nodig. De uitgaven voor methoden die de scholen in de afgelopen jaren hebben gedaan kennen een afschrijvingstermijn van tien jaar. Gaan we overstappen naar digitale leermiddelen dan hebben we te maken met afschrijvingskosten op de methoden terwijl er tegelijkertijd geïnvesteerd wordt in ICT middelen. Ook moet er geïnvesteerd worden in de infrastructuur en in professionalisering m.b.t. ICT. In de meerjarenbegroting hebben we dit meegenomen.

Ambitie:

1. Elke school is financieel gezond, heeft een sluitende begroting, en beschikt over voorzieningen/reserves die voldoen aan onze interne criteria.

2. Reguliere budgetten worden in de (meerjaren) begroting ingezet ten behoeve van het realiseren van de strategische doelen.
3. Er zijn aanvullende budgetten beschikbaar voor innovatieve projecten.
4. De solvabiliteit, liquiditeit en rentabiliteit op Stichtingsniveau houden een gedegen meerjarenperspectief.
5. Bij het organiseren van ondersteunende processen in en voor de scholen is denken vanuit het collectief én een effectieve besteding van middelen uitgangspunt.
6. Besluitvorming specifiek gericht op de inzet van directeuren op de kleine(re) scholen in lokale gemeenschappen is afgerond.
7. Er is balans tussen inzet zorgmiddelen ten behoeve van optimale begeleiding van leerlingen met specifieke onderwijsbehoeften en inkomsten uit de samenwerkingsverbanden Passend Onderwijs.

4.10 Huisvesting

Onze scholen bepalen in belangrijke mate het gezicht naar buiten toe. Daarnaast onderkennen wij de samenhang tussen een schoon, goed onderhouden, functioneel gebouw en een plezierige, gezonde en optimale werk- en leeromgeving. In de visie van Stichting Catent zijn onze gebouwen vooral duurzame gebouwen. Deze definiëren we volgens de uitgangspunten van 'people, planet en profit' (zie onder 'Ambitie'). Met ingang van 1 januari 2015 zijn we - zoals eerder aangegeven - verantwoordelijk voor ook het buitenonderhoud van de schoolgebouwen. Doordat we de aanpak van het buitenonderhoud op Stichtingsniveau gaan regelen kunnen we de huidige kwaliteit van de gebouwen naar alle waarschijnlijkheid in stand houden en waar wenselijk verbeteren. We blijven op huisvestingsvlak volop in beweging. Er worden renovaties uitgevoerd, noodvoorzieningen getroffen en nieuwbouw gepleegd. Krimp eerder genoemd leidt er in toenemende mate toe dat huisvestingsituaties kritisch afgewogen worden.

Ambitie:

We werken volgens de uitgangspunten 'people, planet en profit, d.w.z.

People

- a. Medewerkers, ouders en leerlingen voelen zich prettig in het gebouw voor een lange periode.
- b. Het gebouw voldoet aan de technische en functionele eisen van eigentijds onderwijs.
- c. De leefomgeving van onze gebouwen is veilig, schoon en gezond.
- d. We hebben waar mogelijk (multi-) functionele, flexibele gebouwen of accommodaties, in samenwerking met anderen.

Planet

- a. We hebben nieuwe gebouwen zorgvuldig in het (verblijfs)gebied ingevoegd.
- b. Bij alle bouwprocessen krijgt duurzaamheid aandacht.
- c. We hanteren verantwoord en duurzaam gebruik van materialen, onderhoud, montage en productie.
- d. We bouwen voor de toekomst.

Profit

- a. We hanteren reële en verantwoorde investerings- en exploitatiekosten, aan de hand van een meerjarenonderhoudsplan.
- b. Leegstand gebruiken we voor (tijdelijke) huisvesting maatschappelijke medegebruikers, met realistische vergoedingen voor bedrijfsvoering en investeringen.
- c. Onderhoud combineren en clusteren we.

4.11. Communicatie

4.11.1. Bestuursportaal

Goed met elkaar communiceren is één van de belangrijkste kenmerken van een professionele cultuur: openheid, eerlijkheid, echt naar elkaar luisteren en proberen elkaar te begrijpen staat binnen onze Stichting dan ook centraal. De laatste jaren is de noodzaak om goed te communiceren alleen maar toegenomen. Enkele redenen daarvoor zijn:

- leerkrachten werken meer met elkaar samen,

- van en met elkaar leren is belangrijk,
- scholen worden complexer: denk b.v. eens aan gesprekken die te maken hebben met leerlingenzorg,
- het (voort)bestaan in een snel veranderende omgeving vereist een grotere mate van complexiteit,
- er is een groot aantal duobanen,
- ouders zijn kritischer geworden,
- interactie is één van de peilers in het onderwijs van nu en wordt dat nog meer in het onderwijs van de toekomst.

Teneinde samenwerken, elkaar ondersteunen en kennis delen in onze professionele cultuur in de lerende organisatie die we zijn goed te kunnen vormgeven, waarbij communicatie laagdrempelig, vanuit eigenaarschap en plaatsonafhankelijk benut wordt, werken we de komende periode aan de omvorming van Extranet naar een bestuursportaal. In de verwachting ook dat onze medewerkers zich niet alleen betrokken voelen bij onze organisatie maar betrokken zijn.

4.11.2. Ouderportaal

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

Ambitie:

1. Onze communicatiemiddelen zijn effectief en modern.
2. Medewerkers zijn 'getraind' in kwalitatief sterke communicatie en we treden daarbij eenduidig naar buiten.
3. Het 'Bestuursportaal Catent' is operationeel.
4. Onze website voorziet ouders en belangstellenden over voldoende informatie over Stichting Catent, passend bij de tijd.
5. Ouders volgen de ontwikkeling van hun zoon/dochter digitaal via het "Catent Ouderportaal".