STRATEGISCH BELEIDSPLAN 2009-2013

EEN NÓG BETER RESULTAAT VOOR ALLE KINDEREN

Katholieke
Scholenstichting Utrecht
meer dan een basis

ksu_rapportPMS.indd 1 27-03-2009 10:59:39

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1.	Inleiding: voortborduren en uitbouwen	3
Hoofdstuk 2.	De KSU: 'meer dan een basis'	6
Hoofdstuk 3.	Evaluatie Strategisch Beleidsplan 2004-2008	12
Hoofdstuk 4.	Het Strategisch Beleidsplan: strategische keuzes en hoofddoelstelling	16
Hoofdstuk 5.	Het Strategisch Beleidsplan: thema's, subdoelstellingen en activiteiten	22
Hoofdstuk 6.	Van plan naar uitvoeringsprogramma	44
Hoofdstuk 7.	Het Ondernemend Gezelschap	45
Lijst met afkortingen		46

Bijlagen (apart op te vragen bij de KSU):

A. Evaluatie Strategisch Beleidsplan 2004-2008
B. Input themateam 'communicatie en besturing'
C. Input themateam 'personeel'
D. Input themateam 'burgerschap'
E. Input themateam 'Passend Onderwijs'
F. Input themateam 'veiligheid'
G. Input College van Bestuur thema 'kwaliteit'
H. Input College van Bestuur thema 'ICT en onderwijs'
I. Input College van Bestuur thema 'de rol van KSU in opleiden en professionaliseren'

1. INLEIDING: VOORTBORDUREN EN UITBOUWEN

Het Strategisch Beleidsplan van de KSU voor de jaren 2009-2013 borduurt voort op ons vorige Strategisch Beleidsplan, maar heeft een andere voorgeschiedenis. Dit nieuwe plan stoelt namelijk op een interactief proces met de medewerkers van de KSU. Ook een aantal leden van de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR) nam daaraan deel. Vervolgens heeft het College van Bestuur van de KSU het plan vastgesteld. De Raad van Toezicht heeft het Strategisch Beleidsplan goedgekeurd.

Hoofdstuk 2 schetst allereerst in hoofdlijnen de identiteit van de KSU. Onze identiteit is immers cruciaal voor ons handelen én voor de manier waarop we ons naar buiten presenteren en profileren. De identiteit van de KSU laat zien wie wij (willen) zijn. Het is het hart van het Strategisch Beleidsplan.

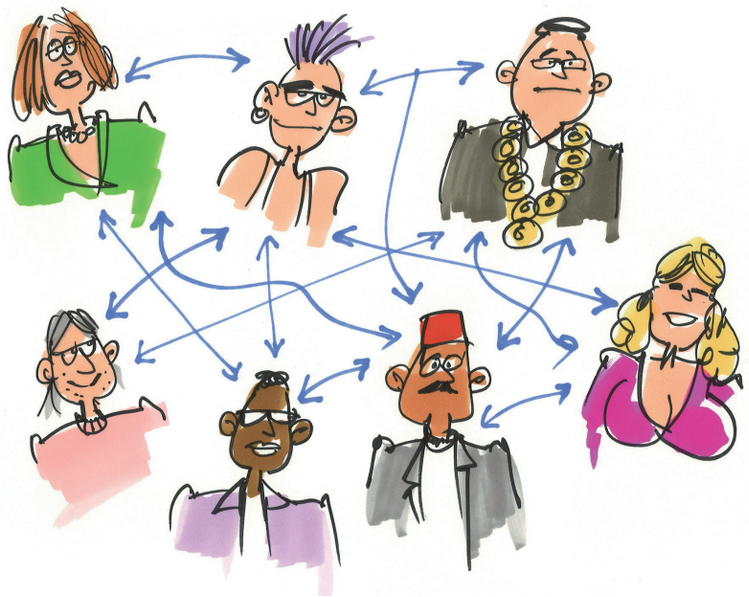
Hoofdstuk 3 beschrijft de uitkomsten van het vorige Strategisch Beleidsplan. Daarna volgt het Strategisch Beleidsplan voor de komende periode, dat uit twee delen bestaat: de hoofddoelstelling en de strategische keuzes ***(hoofdstuk 4)*** én het plan voor de komende vier jaar, inclusief de subdoelstellingen en de activiteiten ***(hoofdstuk 5)***. In de laatste ***hoofdstukken 6 en 7*** wordt het vervolgproces uit de doeken gedaan.

In hoofdstuk 3 is een samenvatting van de evaluatie van het vorige Strategisch Beleidsplan (2004-2008) opgenomen; een uitgebreide evaluatie vindt u in bijlage A. In de andere bijlagen vindt u de bevindingen van de themawerkgroepen en de inbreng van het College van Bestuur. Mede daardoor kon het Strategisch Beleidsplan tot stand komen. De bijlagen kunt u desgewenst opvragen bij het KSU-huis.

ksu_rapportPMS.indd 3 27-03-2009 10:59:40

KWALITEIT EN VERBETERING VAN DE KSU

'Onze ambitie is om samen een prachtig vlot te bouwen. Iedereen draagt bij met zijn of haar kwaliteiten. De kapitein houdt het doel in het vizier en vertrouwt op ieders deskundigheid.'



'We kwamen steeds uit op communicatie. Er was veel onduidelijkheid over wat voor communicatie: van wie naar wie, en waarover. Vandaar al die lijnen.'

ksu_rapportPMS.indd 4 27-03-2009 10:59:49

KWALITEIT EN VERBETERING VAN DE KSU

'Het zou mooi zijn als de KSU zelf mensen op kan leiden. Zodoende kwamen we op de KSU-academie.'

'Als je de basis niet goed neerzet, wankelt het gebouw. Er valt iemand vanaf. Iemand anders loopt met een vangnet, maar is hij op tijd? Ondertussen klimt er alweer iemand omhoog om de open plek in te nemen. En er zijn toeschouwers, leerkrachten die zich afvragen wat de KSU doet.'

ksu_rapportPMS.indd 5 27-03-2009 11:00:03

2. DE KSU: ‘MEER DAN EEN BASIS’

2.1 Wie zijn wij?

Wat is het eigene van de KSU? Wat bindt ons en waarin onderscheiden we ons van andere onderwijsorganisaties? Wie zijn wij?

Dit hoofdstuk gaat over onze gezamenlijke identiteit, ons profiel. Die identiteit geeft ons intern houvast voor ons doen en laten, en bepaalt tegelijkertijd het beeld waarmee we ons aan de buitenwacht presenteren. Onze identiteit is dan ook de basis van dit Strategisch Beleidsplan.

De identiteit van de KSU is een drieluik dat bestaat uit onze katholieke identiteit, onze kernwaarden en onze kernkwaliteiten. De kernwaarden zijn de sociaal-emotionele waarden, zij bepalen het gevoel en de sfeer van onze organisatie. De kernkwaliteiten vormen de ruggengraat van de KSU en scheppen de organisatorische voorwaarden waarbinnen iedereen zijn werk goed kan doen. Kernwaarden en kernkwaliteiten samen zeggen iets over het authentieke karakter van de KSU. Mensen binnen en buiten de KSU vragen immers niet alleen om kwaliteit, maar ook om herkenbare eigenheid.

Katholieke identiteit, kernwaarden en kernkwaliteiten. Die drie samen vormen één geheel, dat zorgt voor betrokkenheid en verbondenheid van de medewerkers met de KSU. Juist die identiteit is een belangrijke reden om bij de KSU te willen horen en bij de KSU te willen werken. Dat maakt de KSU anders dan andere onderwijsorganisaties. Veel ouders kiezen dan ook bewust voor één van de scholen van de KSU. Ze kijken niet alleen naar de kwaliteit van het onderwijs, maar ook naar de sfeer en uitstraling van de school.

2.2 Katholieke identiteit

De katholieke identiteit is de bron van waaruit we dagelijks werken, het is de kern van dat wat de KSU tot KSU maakt. Uit die identiteit vloeien allerlei activiteiten op onze scholen voort. De kaders daarvoor zijn verwoord in de Canon. De KSU wil nadrukkelijk rentmeester zijn van de katholieke identiteit.

ksu_rapportPMS.indd 6 27-03-2009 11:00:04

2.3 De merkbelofte van de KSU: *meer dan een basis*

De KSU biedt kinderen en medewerkers *meer dan een basis*. De KSU biedt goed onderwijs dat is ingebed in warmte en aandacht: 'een familiegevoel'.

Tegelijkertijd staat vernieuwing hoog in het vaandel. Naast de vanzelfsprekende aandacht voor vakken als taal en rekenen, is er volop ruimte voor de sociaal-emotionele en maatschappelijke ontwikkeling van kinderen. Bij ons kunnen ze hun specifieke talenten en kwaliteiten ontwikkelen. KSU-scholen profileren zich met een 'plusaanbod', waarmee de school zich onderscheidt en nog aantrekkelijker wordt voor ouders en kinderen.

Ook de medewerkers krijgen binnen de KSU kansen om hun vaardigheden en vakbekwaamheid te ontwikkelen. De KSU biedt perspectief, geeft hoop, en schept voorwaarden voor verdere groei.

2.4 Kernwaarden

Bij onze katholieke identiteit horen zes kernwaarden, die zorgen voor verbondenheid en die wegwijzers zijn voor het reilen en zeilen van de organisatie. Ons gaat het om:

- Eenvoud
- Aandacht
- Ruimte
- Verantwoordelijkheid
- Vernieuwing
- Plezier

Eenvoud

De onderwijswereld is complex en altijd in beweging. De kernwaarde 'eenvoud' - in de zin van authentiek en kernachtig - zorgt voor een slimme vereenvoudiging van deze complexiteit. Medewerkers dragen die eenvoud ook uit naar de kinderen.

Aandacht

Binnen de KSU hebben we aandacht voor elkaar. Aandacht voor kinderen, voor medewerkers, voor ouders, voor de omgeving. Aandacht voor de ander. Aandacht voor ieders eigenheid. 'Zien en gezien worden' is essentieel binnen onze organisatie.

Ruimte

De kernwaarde 'ruimte' weerspiegelt de mogelijkheden voor groei en ontwikkeling van kinderen en medewerkers. 'Ruimte' betekent: denken in kansen en mogelijkheden. 'Ruimte' geeft handelingsvrijheid binnen afgesproken kaders. Medewerkers geven elkaar en de kinderen de ruimte die nodig is om te groeien. Daarbij hoort verantwoordelijkheid geven aan elkaar en aan de kinderen, maar ook verantwoordelijkheid krijgen en nemen.

Verantwoordelijkheid

Verantwoording afleggen is inherent aan ruimte en aan verantwoordelijkheid geven en nemen. De KSU kan open en transparant werken doordat iedere medewerker verantwoordelijkheid neemt en ook verantwoording aflegt, vanuit zijn eigen positie en taak.

Vernieuwing

De KSU is geen statische organisatie, we hechten aan vernieuwing. Daarvoor bieden we ook de ruimte. We voeren een actief innovatiebeleid. Neem het verder ontwikkelen van de academische basisschool en onze deelname aan landelijke pilots.

ksu_rapportPMS.indd 7 27-03-2009 11:00:05

De organisatie denkt en handelt in termen van het benutten van kansen. We hebben ons de principes van de lerende organisatie eigen gemaakt. Met en van elkaar leren is het uitgangspunt. Dat zie je terug in de basishouding: nieuwsgierig zijn naar ontwikkelingen op school, bij jezelf, bij kinderen en bij collega's, maar ook nieuwsgierig naar ontwikkelingen in het onderwijs en de rest van de wereld.

Plezier

De sfeer in de KSU is plezierig. De medewerkers gaan collegiaal en vriendschappelijk met elkaar om. Bij de KSU bestaat een 'familiegevoel'. Natuurlijk zijn niet alle onderlinge contacten even intensief, maar iedereen wordt gezien. We kunnen op elkaar rekenen.

2.5 Kernwaardentabel

De kernwaarden van de KSU zijn als bladerdeeg: ze bestaan uit verschillende laagjes die allemaal in zekere mate van toepassing zijn op de organisatie en die met elkaar de taartbodem vormen waarop ons onderwijs is gebouwd. In schema:

Eenvoud	*Aandacht*	*Ruimte*	*Vernieuwing*	*Verantwoordelijkheid*	*Plezier*
Doelgericht	Betrokken	Transparant	Denken in kansen	Professioneel	Collegiaal
Betrouwbaar	Toegankelijk	Flexibel	Ontwikkelingsgezind	Ondernemend	Humor
Helder	Zien en gezien worden	Open	Creativiteit	Verantwoordelijkheid krijgen en nemen	Vertrouwen
Daadkracht	Zorgvuldig/met zorg	Groeien	Lerend	Verantwoording afleggen	Energiegevend
Kernachtig	Bezieling	Verantwoordelijkheid geven	Actief	Lef	Samen

2.6 Kernkwaliteiten

We onderscheiden ons niet alleen door onze kernwaarden, maar ook door onze kernkwaliteiten. Onze organisatie is een goed geoliede machine. Onze kernkwaliteiten zijn:

- Goed georganiseerd
- Variatie
- Goede voorzieningen
- Professioneel
- Gelegenheid tot ontmoeting
- Opbrengstgericht

Goed georganiseerd

We hebben een heldere organisatiestructuur. De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn benoemd. De KSU is financieel gezond. We doen ons werk goed.

ksu_rapportPMS.indd 8 27-03-2009 11:00:06

Variatie
Onze scholen hanteren diverse onderwijsconcepten. Wat telt is niet de vorm, noch de methode, maar het resultaat: 'Passend Onderwijs voor elk kind'!

Goede voorzieningen
De KSU biedt ook aan het personeel méér dan een basis. Er zijn goede voorzieningen, waaronder huisvesting, arbeidsvoorwaarden en bindingsacties. Dankzij de bijscholingsmogelijkheden zijn er voor medewerkers ruimschoots kansen om zich verder te ontwikkelen en door te stromen.

Professioneel
De KSU is een professionele organisatie. Onze medewerkers zijn vakbekwaam en leren voortdurend bij. We houden elkaar scherp.

Gelegenheid tot ontmoeting
Weten wie je collega's zijn en wat hen bezielt, is een voorwaarde voor een hechte organisatie. Daarom organiseren we regelmatig gelegenheden waarbij medewerkers elkaar kunnen ontmoeten, ervaringen kunnen uitwisselen en kennis kunnen delen.

Opbrengstgericht
Maatschappelijk rendement, dát is de ambitie van de KSU. Taal en rekenen zijn belangrijk, maar er is meer. We willen dat onze leerlingen ook in sociaal en emotioneel opzicht groeien. We willen dat ze opgroeien tot wereldburgers. Daarom brengen we de kinderen en de medewerkers in contact met de wereld om ons heen, bijvoorbeeld via het Atjeh-project.

2.7 Kernkwaliteitentabel

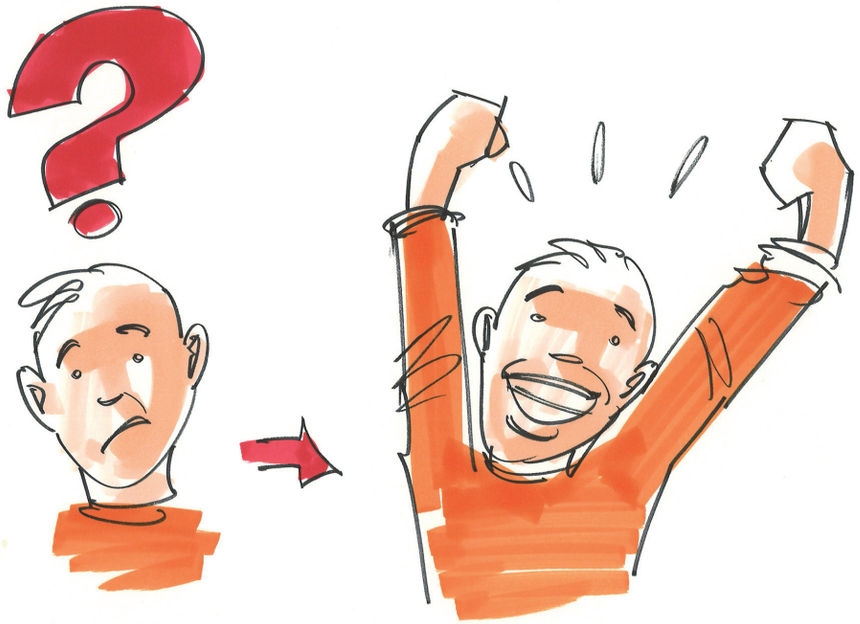
Ook de kernkwaliteiten van de KSU zijn gelaagd als bladerdeeg. De subkernkwaliteiten dragen bij aan de kernkwaliteiten en samen vormen ze de kwaliteit waar de KSU voor staat. In schema:

Goed georganiseerd	*Variatie*	*Goede voorzieningen*	*Professioneel*	*Ontmoetingsgelegenheden*	*Opbrengstgericht*
Financiën goed op orde	Onderwijsconcepten	Huisvesting	Vakbekwaam	*Good practices* delen	Kwaliteitszorg
Taken - Verantwoordelijkheden - Bevoegdheden (TVB) geeft houvast	Leerlingen	Personeelsvoorzieningen	Studiedagen	Studiedagen	Taal en rekenen
	Medewerkers	Leermaterialen	Incompanycursussen	Website	Duurzaamheid

ksu_rapportPMS.indd 9 27-03-2009 11:00:07

PERSOONLIJKE TROTS

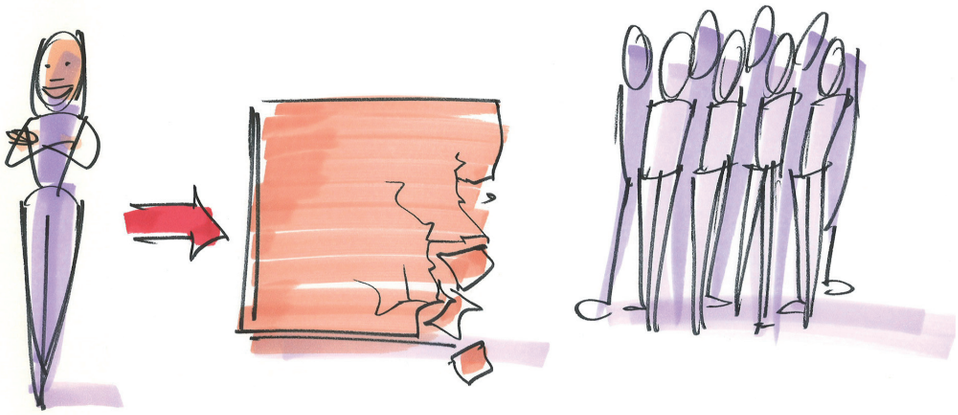
‘Ik ben de dochter van een slager. Ik ben trots op wat ik van thuis heb meegekregen: hard werken, mensenkennis, inzet.’



‘Nu ik voor het basisonderwijs heb gekozen, ben ik heel happy. Toen ik niet wist wat ik wilde, kostte dat veel energie.’

ksu_rapportPMS.indd 10 27-03-2009 11:00:14

PERSOONLIJKE TROTS



‘Ik ben trots op mijn doorzettingsvermogen. In een organisatie zonder eenheid die bovendien in financieel zwaar weer verkeerde, heb ik toch de mensen meegekregen. Samen hebben we de organisatie opgebouwd.’

‘Dansen is de rode draad in mijn leven. Dat bén ik gewoon. Van een optreden kan ik genieten; dan durf ik *in the picture te* staan.’

ksu_rapportPMS.indd 11 27-03-2009 11:00:27

3. EVALUATIE STRATEGISCH BELEIDSPLAN 2004-2008

3.1 Zeven speerpunten

Hoofdstuk twee gaf een beeld van de identiteit van de KSU. Die identiteit speelde een belangrijke rol bij de keuzes voor het nieuwe Strategisch Beleidsplan. Een ander belangrijk element daarbij was de evaluatie van het Strategisch Beleidsplan 2004-2008. Dat plan bevatte zeven speerpunten. Hieronder geven we per speerpunt kort de resultaten weer. Voor een uitgebreide evaluatie kunt u bijlage A aanvragen bij het KSU-huis.

3.2 Identiteit

In de afgelopen periode is veel gepraat en nagedacht over de katholieke identiteit van de organisatie. Dit leidde onder meer tot de vaststelling van een KSU-brede visie op onze identiteit en tot de stichtingsbrede katholieke identiteits-Canon. Daarmee hebben we flinke stappen gezet: de katholieke identiteit staat weer op de agenda, en op de scholen wordt de KSU-Canon verder uitgewerkt. Deze Canon is leidraad voor het dagelijks werk.

3.3 Managementsysteem met geïntegreerde kwaliteitsmethodieken

Tussen 2004 en 2006 zijn de TVB's (Taken, Verantwoordelijkheden en Bevoegdheden) beschreven. In 2005 zijn we begonnen met de invoering van de kwaliteitsmeter. Dat ging moeizaam. Uiteindelijk is het systeem in september 2008 ingevoerd en is de kwaliteitsmeter op de scholen afgenomen. Het ontbreekt echter nog aan analyse van de gegevens en voorstellen voor verbeterplannen. Het systeem lijkt niet gebruiksvriendelijk. We bereiden ons voor op vervolgstappen, want aanpassing is noodzakelijk. (Zie hoofdstuk 5, thema 'kwaliteitszorg'.)

3.4 Competenties

In 2005 zijn de competenties en bekwaamheidseisen van KSU-personeel beschreven en vastgesteld. De gesprekkencyclus is ingevoerd. In 2006 hebben we het mobiliteitsbeleid bijgesteld en een professionaliserings-beleid ontwikkeld. In 2008 zijn we begonnen met de invoering van de

ksu_rapportPMS.indd 12 27-03-2009 11:00:28

bekwaamheidsdossiers voor leerkrachten. Het gaat dan om vakbekwaamheid en competenties. Met het oog op Passend Onderwijs zijn hierover inmiddels nieuwe ideeën ontstaan. De nu geformuleerde competenties en bekwaamheidseisen van de leerkracht zullen in 2009 worden geëvalueerd en aangepast. (Zie hoofdstuk 5, thema's 'Passend Onderwijs' en 'personeel'.)

3.5 Functie- en beloningsdifferentiatie

Het opzetten van het functiehuis (functiebeschrijving en functiewaardering) is in 2008 afgerond. In de komende periode gaan we de functiedifferentiatie verder uitwerken en is het beloningsbeleid opnieuw onderwerp van discussie. (Zie hoofdstuk 5 thema's 'personeel' en 'beloningsdifferentiatie'.)

3.6 Werken met lumpsum

De activiteiten in het kader van het leren werken met lumpsum zijn afgerond. Het rekenen met Formatie Plaats Eenheden (FPE's) is ingevoerd en wordt toegepast.

3.7 PR en Communicatie

De afgelopen periode heeft het mediabeleid gestalte gekregen. In 2008 is gestart met het maken van de schoolprofielen en hebben we voor de zogenaamde 'risicoscholen' een PR-offensief gestart (actie Stimulans). Einde schooljaar 2008-2009 is de profielbeschrijving van alle scholen gerealiseerd. (Zie hoofdstuk 5, thema's 'KSU: een sterke positie in het onderwijsveld' en 'Passend Onderwijs'.)

3.8 Onderwijs/Nieuwe Leren

In de afgelopen periode heeft 'het Nieuwe Leren' op één KSU-school een uitgebreide vorm gekregen. Op alle andere KSU-scholen zijn elementen van het Nieuwe Leren terug te vinden. Op het gebied van ICT is de vertaalslag van 'techniek naar didactiek' gemaakt.
Door praktijkervaringen en voortschrijdend inzicht hebben we een andere kijk gekregen op het Nieuwe Leren. We spreken ook niet meer van het Nieuwe Leren maar van 'Onderwijsontwikkeling'.

3.9 Samenvattend: er is veel bereikt!

Terugkijkend op de periode 2004-2008 kunnen we concluderen dat alle thema's aan de orde zijn geweest en dat nagenoeg alle bijbehorende succesfactoren zijn gehaald. Die conclusie is een groot compliment waard! We zijn trots op wat we hebben bereikt, en dat geeft ook vertrouwen als het gaat om onze ambities voor de komende jaren.

Vanuit de periode 2004-2008 nemen we de volgende zaken mee naar de beleidsperiode 2009-2013:

- verbetering van de kwaliteitszorg van de KSU;
- evaluatie van de competenties en bekwaamheidseisen van de functie leerkracht;
- uitbreiding van het bekwaamheidsdossier naar andere functies;
- een hernieuwde agendering van het beloningsbeleid;
- schoolprofielen.

ksu_rapportPMS.indd 13 27-03-2009 11:00:29

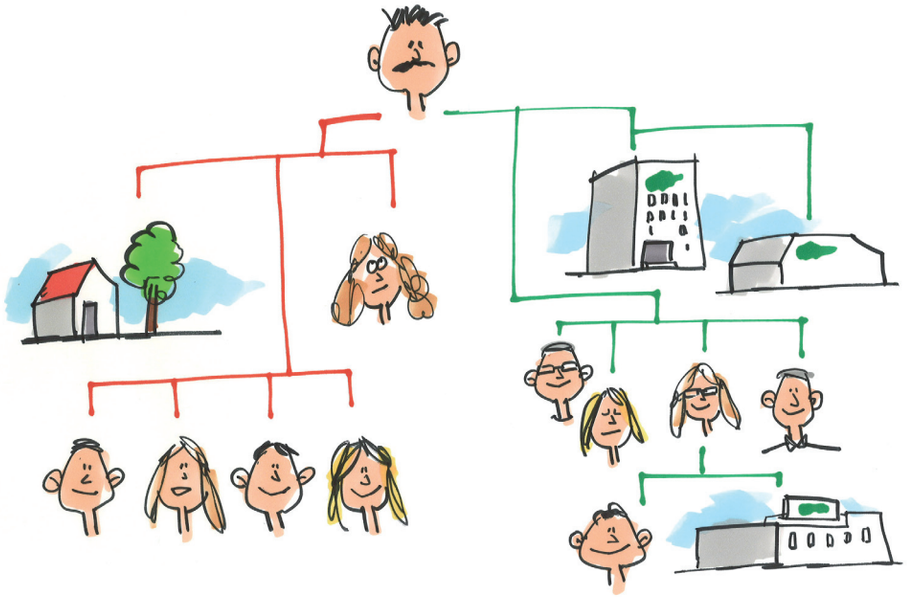
TROTS OP DE KSU

‘Leerkrachten, schoolleiders, KSU: er is een grote verbondenheid. Dat zou nóg beter kunnen, maar we zijn er nu al trots op.’

‘De kweekvijver, daar zijn we trots op. Het is een voorbeeld van hoe je de ontwikkeling zou willen zien. En het bindt mensen aan de organisatie.’

ksu_rapportPMS.indd 14 27-03-2009 11:00:42

TROTS OP DE KSU



'De boom symboliseert een professionele, stevige, herkenbare organisatie. Aan de basis staan de kinderen, voor hen doe je het allemaal. In de boom zit een bont gezelschap. Je kunt je veilig voelen, in de schaduw zitten. Er is genoeg ruimte voor jonge twijgjes.'

'Ik ben trots op mijn eigen gezin, met vier kinderen. Ik ben een gezinsman. Datzelfde probeer ik te organiseren in het KSU-huis. Mijn persoonlijke leven en mijn werk zijn met elkaar vergroeid.'

ksu_rapportPMS.indd 15 27-03-2009 11:01:00

4. HET STRATEGISCH BELEIDSPLAN: STRATEGISCHE KEUZES EN HOOFDDOELSTELLING

4.1 Ambitieus en realistisch

Inhoudelijk bouwt dit nieuwe Strategisch Beleidsplan voort op het vorige. De ambitie is hoog, maar realistisch. Wel heeft dit plan een duidelijk andere ontstaansgeschiedenis: het is het resultaat van een interactief proces. Samen met schoolleiders en medewerkers kozen we thema's, doelstellingen, te behalen resultaten en activiteiten. Ook het College van Bestuur heeft steeds ingrediënten aangedragen.

De resultaten van dit proces geven we weer wat betreft:

- de verschillende schaalniveaus van de activiteiten in het plan;
- de strategische keuzes van het plan;
- de hoofddoelstelling van het plan;
- de vier manieren om de hoofddoelstelling te realiseren.

4.2 De verbinding: het drielagenmodel

Bij het opstellen van dit Strategisch Beleidsplan hebben we gewerkt vanuit het zogenaamde drielagenmodel. Dat model zorgt voor een inkadering van het Strategisch Beleidsplan van de KSU.

ksu_rapportPMS.indd 16 27-03-2009 11:01:01

De eerste laag omvat alles wat we als KSU willen en moeten doen op basis van wet- en regelgeving. Deze kaders komen van het Rijk, de gemeente en de onderwijsinspectie. Ze zijn dus landelijk of stedelijk afgesproken. Deze laag komt niet expliciet aan bod in dit Strategisch Beleidsplan, maar geeft natuurlijk wel input voor het KSU-beleid. De wet- en regelgeving bepaalt immers mede het kader en de context van ons Strategisch Beleidsplan.

Wat willen we als KSU gezamenlijk doen? Daarover gaat het in de tweede laag. Leerkrachten, schoolleiders, staf, clusterdirecteuren, College van Bestuur, GMR en Raad van Toezicht: iedereen heeft daarbij zijn eigen verantwoordelijkheid.

De derde laag zoomt in op wat we per school met elkaar willen doen. Dat komt terug in het schoolplan. De betrokkenen zijn kinderen, ouders, leerkrachten, schoolleider en clusterdirecteur.

In zekere zin fungeert het Strategisch Beleidsplan als schakel tussen de drie lagen. Het Strategisch Beleidsplan verbindt immers de gezamenlijke toekomstvisie van de KSU met enerzijds de wet- en regelgeving, en anderzijds de ervaringen en behoeften vanuit de scholen.

4.3 Strategische keuzes en hoofddoelstelling

Centraal uitgangspunt: kind en leerkracht

In ons Strategisch Beleidsplan staat het kind centraal. Als we besluiten nemen, kijken wij altijd of het kind ermee is gebaat. Het centraal stellen van het kind gebeurt vooral in het primaire proces op de scholen, al is de inkleuring per school anders. Ook bovenschoolse besluiten volgen het principe *kind centraal.*

De leerkracht is de spil in het (primaire) onderwijsproces. En: zonder goede leerkrachten geen goed onderwijs. Als KSU moeten we er dus voor zorgen dat leerkrachten professioneel en betrokken hun vak kunnen uitoefenen en zich kunnen ontwikkelen.

Strategische keuzes

Mede op basis van ons uitgangspunt 'kind centraal' hebben we vier strategische keuzes gemaakt voor thema's waar wij de komende vier jaar primair de aandacht op willen richten. De strategische keuzes houden in:

- we stellen de *binnenkant* van de organisatie centraal;
- de aandacht gaat vooral naar het *primaire proces*;
- we richten ons op het *leren van het individuele kind* en zorgen ervoor dat onze leerkrachten daarvoor *goed zijn toegerust.*

Hoofddoelstelling

Die keuzes brengen ons bij het hoofddoel van het Strategisch Beleidsplan 2009-2013:

EEN NÓG BETER RESULTAAT VOOR ALLE KINDEREN

Over vier jaar willen wij een nóg beter resultaat hebben geboekt voor alle kinderen die bij ons onderwijs volgen. We weten dat op een aantal KSU-scholen de kwaliteit van het onderwijs verbeterd kan en moet worden. Voor de leerlingen van deze scholen is het ook urgent dat de kwaliteit van

ksu_rapportPMS.indd 17 27-03-2009 11:01:02

het onderwijs en daarmee de resultaten verbeteren. Daarnaast kan op de nu al goed presterende scholen nog meer uit het individuele kind worden gehaald.

Anders gezegd is onze ambitie: 'we halen het maximale uit het kind, uit de leerkracht en uit de school - ook in relatie tot de wijk'.

De Cito-scores zijn daarbij belangrijk, maar niet zaligmakend. Op onze scholen gaat het ook om het plezier in leren, om levensvreugde en saamhorigheid. Ook op dit vlak wil de KSU meer zijn dan een basis.

Het is dus een én-én-verhaal: het gaat ons om de 'kwantificeerbare resultaten in hun context'. Het succes van een school is meer dan een optelsom van de meetbare resultaten. En dat méér heeft te maken met de context, de leeromgeving en de leermethode, en bovendien met het leerplezier van kind, leerkracht en schoolteam.

4.4 Vier manieren om het hoofddoel te bereiken

De KSU wil 'een nóg beter resultaat voor alle kinderen'.
Dat kan door:

- innovatie en vernieuwing van het onderwijs;
- competente en vakbekwame leerkrachten;
- het ontwikkelen en toepassen van onderwijsconcepten;
- grotere betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie.

Bij innovatie en vernieuwing gaat het om zaken die bijdragen aan het primaire proces, zoals bijvoorbeeld beter ICT-onderwijs.
De tweede weg naar betere resultaten is extra aandacht voor leerkrachten. Hun competenties en vakbekwaamheid zijn cruciaal voor een beter resultaat. Het helpt als leerkrachten zich optimaal kunnen bijscholen en ontwikkelen.

Een derde middel is het (door)ontwikkelen en toepassen van onderwijsconcepten waarmee we maatwerk aan de kinderen kunnen leveren.
En ten vierde: we willen de betrokkenheid van de medewerkers bij de KSU vergroten, bijvoorbeeld door het opzetten van netwerken binnen de organisatie.

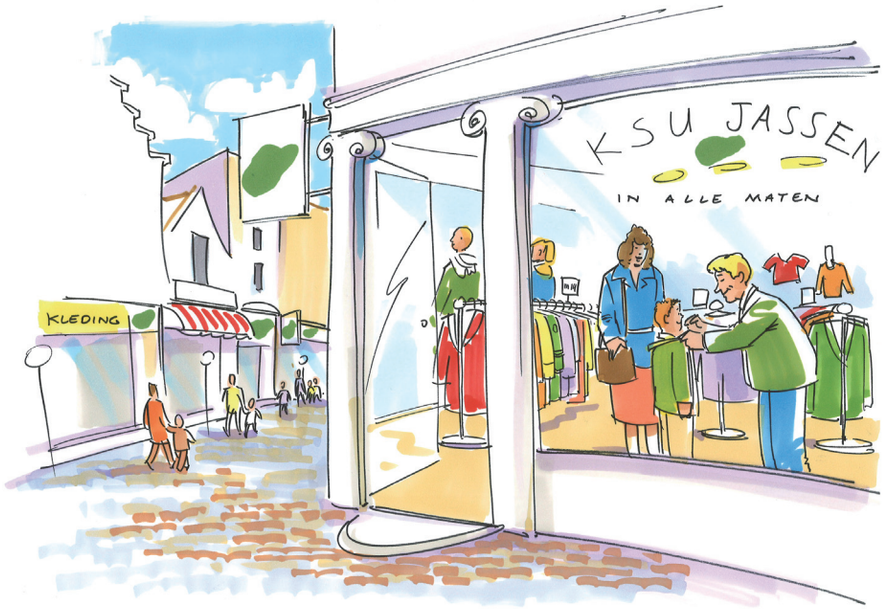
Op de pagina hiernaast zijn de vier manieren om het hoofddoel te bereiken in een schema gezet.

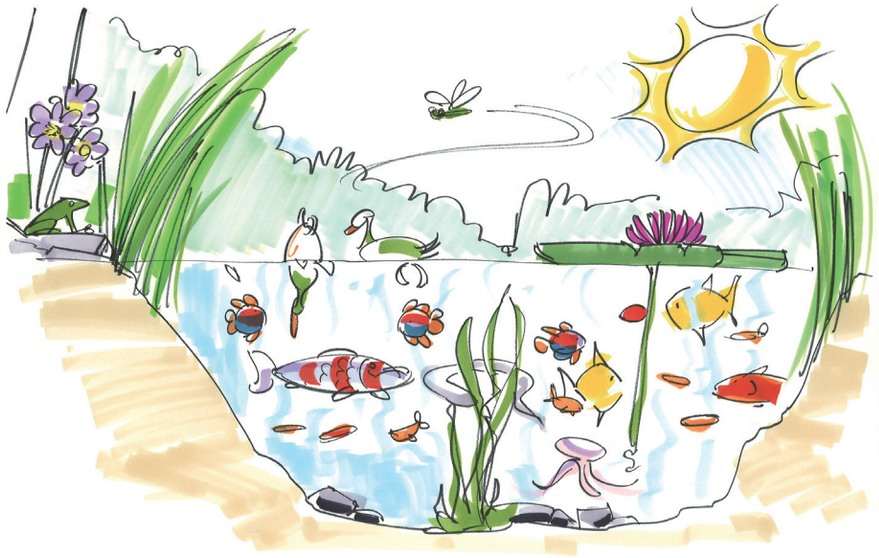
In het volgende hoofdstuk werken we onze hoofddoelstelling, de strategische keuzes en de manieren om de hoofddoelstelling te bereiken per thema uit.

ksu_rapportPMS.indd 18 27-03-2009 11:01:04

ksu_rapportPMS.indd 19 27-03-2009 11:01:05

RELEVANTE THEMA'S





PASSEND ONDERWIJS

'De KSU staat voor een organisatie met allemaal kledingwinkels die zich hebben toegespitst op jassen. Zo weten de mensen wat ze aan je hebben.'

PERSONEEL

'We moeten als KSU heel goed voor ons personeel zorgen.
De kweekvijver is er nu alleen voor de leiding, maar die kun je voor iedereen openstellen.'

ksu_rapportPMS.indd 20 27-03-2009 11:01:22

RELEVANTE THEMA'S

VEILIGHEID

'Er komt veel onveiligheid op scholen af. Kinderen hebben daar ook last van. We zoeken algehele back-up, juridische dekking, maken protocollen. Maar we willen ook de ouders onder de paraplu krijgen.'

BURGERSCHAP

'Kinderen die met verschillende soorten rugzakjes weerbaar moeten worden gemaakt, om de maatschappij in te kunnen gaan.'

ksu_rapportPMS.indd 21 27-03-2009 11:01:40

5. HET STRATEGISCH BELEIDSPLAN: THEMA'S, SUBDOELSTELLINGEN EN ACTIVITEITEN

5.1 Zes thema's

In dit hoofdstuk wordt de hoofddoelstelling per thema uitgewerkt naar subdoelstellingen en activiteiten. De thema's zijn:

1. een sterke positie in het onderwijsveld;
2. de besturing: verantwoordelijkheid geven en nemen;
3. onderwijs: vernieuwen en ontwikkelen;
4. personeel: competent en vakbekwaam;
5. veiligheid: een KSU-school is een veilige school;
6. voorzieningen: een goede leer- en werkomgeving bieden.

We zullen niet alle activiteiten die tijdens de totstandkoming van dit Strategisch Beleidsplan zijn voorgesteld (zie ook de bijlagen) oppakken. Vanuit het principe *less is more* gaan we aan de slag met de activiteiten die het meest bijdragen aan de hoofddoelstelling van het plan. Het beleidsplan geeft dus focus en invulling aan de zes bovenstaande thema's.

5.2 Thema's, subdoelstellingen en activiteiten

Thema 1. Een sterke positie in het onderwijsveld

De KSU groeit door naar een organisatie waarin de identiteit en de daarvan afgeleide kernwaarden richting geven aan de strategie en de ontwikkeling binnen het onderwijsveld. Een organisatie waar blijvend leren, ondernemerschap, professionaliteit en kwaliteitsbeleid continu hoog in het vaandel staan. Een organisatie die solide en betrouwbaar is, uitnodigt tot dialoog, nieuwsgierig maakt en respect afdwingt. Een organisatie waar niet alleen de medewerkers trots op zijn, maar die ook door partners uit het veld wordt herkend en waar terdege rekening mee wordt gehouden. Een organisatie die ertoe doet.

De KSU heeft een eigen, herkenbare plek binnen de stad Utrecht en stelt zich constructief op tegenover plaatselijke initiatieven tot meer samenwerking op onderwijsgebied. Enerzijds met de gemeente en collega-

ksu_rapportPMS.indd 22 27-03-2009 11:01:41

schoolbesturen, onder meer via de verbinding met de Utrechtse Onderwijs Agenda, anderzijds met Hogeschool Domstad voor het opleiden van toekomstig personeel.

De KSU beweegt zich binnen de stadsgrenzen en streeft naar nauwere samenwerking met de beide andere katholieke besturen in Utrecht: SOZKO en RK-Vleuten De Meern.

De KSU wil meer leerlingen aantrekken en wil dus ook dat meer ouders voor een KSU-school kiezen. Dit willen we onder andere bereiken door nieuwbouw in Leidsche Rijn, maar zeker ook door profilering van onze scholen.

KSU-scholen hebben heldere doelen en weten hoe ze die gaan bereiken. De realisatie van Passend Onderwijs en de zorgbreedte van de school maken deel uit van deze helderheid. Daarnaast heeft elke KSU-school een eigen 'plus'-profiel waarmee de school zich onderscheidt en nog aantrekkelijker wordt voor ouders en kinderen.

De KSU wil een geziene speler zijn in het lokale, regionale en landelijke onderwijsveld. Deelname aan netwerken, onderwijsplatforms en samenwerkingsverbanden vergroot het effect van ons beleid en verbetert de relatie en de onderhandelingspositie van de KSU met de overheid.

Geïnspireerd door en als uitwerking van onze identiteit intensiveren we samen met Hogeschool Domstad de samenwerking met onze partners in Atjeh, waaronder Education International, PMRI (Pendidikan Matematika Realistik Indonesia) en de PGSD Unsyiah, de universitaire lerarenopleiding primair onderwijs in Atjeh. Speerpunten daarbij zijn het ontwikkelen en implementeren van een nieuw curriculum en het uitwisselen van studenten en leerkrachten.

ksu_rapportPMS.indd 23 27-03-2009 11:02:12

Thema 1	*Een sterke positie in het onderwijsveld.*	*Niveau*	*Wie*	*2009*	*2010*	*2011*	*2012*	*2013*
Doelstelling	***Het uitbouwen van de sterke positie van de KSU in het Utrechtse onderwijsveld: vanuit kwaliteit naar kwantiteit.***	KSU	CvB					
Resultaat 1	Helderheid gecreëerd over type samenwerking met SOZKO.	KSU	CvB.	Organiseren mini-conferentie.	Gezamenlijke activiteiten (TD, scholingsdagen).	Helderheid gecreëerd over type samenwerking.		
Resultaat 2	Helderheid gecreëerd over type samenwerking met RK-Vleuten de Meern.	KSU	CvB	Verkennen, opzoeken, vernieuwen contacten.	→	→	→	Helderheid gecreëerd over type samenwerking.
Resultaat 3	Nauwere samenwerking met Hogeschool Domstad, via afgesloten en uit te voeren convenant (zie ook thema 5.4).	KSU	CvB	Verkenning nieuw convenant voortzetten.	Convenant afsluiten.	Uitvoering convenant	→	→
Resultaat 4	Helderheid over vervolg samenwerking met KPOA (zie ook thema 5.5).	KSU	CvB	Verkenning vervolgmogelijkheden m.b.t. samenwerking i.h.k.v. Acbas.	Afronding verkenning vervolgmogelijkheden m.b.t. samenwerking i.h.k.v. Acbas.			
Resultaat 5	Verder vormgeven aan het partnerschap met de volgende partners: Willibrordstichting, Nuovo, SPOU, UOA.	KSU	CvB	Voortzetten ingezette energie en koers van 2008.	→	→	→	→
Resultaat 6	Verder vormgeven aan het internationaal partnerschap van de KSU.	KSU	CvB	16 nieuwe Atjeh-scholen, doorontwikkeling eerste 6 Atjeh-scholen, contact Pabo Atjeh.	Convenant Atjeh: go/no go.	Bij go Atjeh: uitwisselingsproject, bij no go Atjeh verkenning ander internationaal project.	→	Bij no go Atjeh daadwerkelijk ander internationaal project gestart.
Resultaat 7	Uitbreiden van het netwerk van de KSU en zoeken naar interessante nieuwe partners (bv. ROC, Universiteit Utrecht), mede aan de hand van een beschrijving van het bestaande netwerk.	KSU	CvB	Verstevigen eerste contacten en bezien waar partnerschap uit te bouwen is.	Netwerk- en krachtenveldanalyse.			Beschrijving van het netwerk.

ksu_rapportPMS.indd 24 27-03-2009 11:02:14

Thema 1 (vervolg)	*Een sterke positie in het onderwijsveld.*	*Niveau*	*Wie*	*2009*	*2010*	*2011*	*2012*	*2013*
Doelstelling	*De KSU-scholen groeien in de komende vijf jaar.*	KSU, scholen	CvB, cluster-directeuren, schoolleiders					
Resultaat 1	Elke school heeft bovenop een KSU-basisprofiel een herkenbaar en eigen plusprofiel.	Scholen	Schoolleiders, leerkrachten		Voorhoedescholen hebben een zoge-naamd plusprofiel.	Uitbreiding aantal scho-len met een plusprofiel.	→	Alle scholen hebben een plusprofiel.
Resultaat 2	Er zijn twee scholen in Leidsche Rijn gerealiseerd; een SBO-school, en een 'reguliere' school.	KSU	CvB	Voorbereiden bouw SBO-school Leidsche Rijn.	Voorbereiden bouw school Leidsche Rijn.	Realisatie bouw SBO-school Leidsche Rijn.	1. Realisatie bouw school Leidsche Rijn. 2. Voorbereiden bouw school Haarrijn, Strijkviertel.	
Resultaat 3	De KSU-scholen groeien over de periode 2009-2013 qua populatie gemiddeld met 3% per jaar.	KSU, scholen	CvB, schoolleiders, leerkrachten	Per school worden groeiaf-spraken gemaakt en vastgelegd in het veranderings-paragraaf van de school.	Monitoring en bijsturing van de groeiafspraken.	→	→	→

ksu_rapportPMS.indd 25 27-03-2009 11:02:15

Thema 2.
De besturing: verantwoordelijkheid geven en nemen

Het geschetste profiel van de KSU is richtinggevend voor de besturing van de totale organisatie. De (totaal)profielen, dat wil zeggen het basisconcept, aangevuld met het plus-profiel van de scholen, zijn in de maak en vormen straks het kompas voor het reilen en zeilen op de scholen.

De besturing van onze organisatie gebeurt de komende jaren op grond van de verantwoordelijkheden zoals die momenteel zijn benoemd in de organisatiestructuur. Het College van Bestuur stuurt op hoofdlijnen, aan de hand van algemeen vastgestelde kaders. Datgene wat kinderen en medewerkers nodig hebben, staat aan de basis van het besluitvormingsproces binnen de organisatie. De KSU hanteert een open planproces: bij ieder onderwerp doen de relevante medewerkers vanaf het begin mee aan de planvorming en de uitwerking.

Besluitvorming vindt plaats op alle niveaus: centraal en decentraal. De KSU groeit verder als een lerende organisatie. Daarvoor bieden we op alle niveaus ruimte en steeds wordt de verantwoording zo laag mogelijk in de organisatie gelegd. De KSU is een organisatie waarin de scholen - binnen de vastgestelde kaders - beslissingen kunnen nemen. Daardoor gedijt de betrokkenheid, het welbevinden, de diversiteit, het maatwerk en de kwaliteit van het onderwijs.

Belangrijk in de communicatie, de samenwerking en de besturing van de organisatie zijn de zes V-woorden:

- **V**erwachtingen
- **V**ertrouwen
- **V**rijheid
- **V**erantwoordelijkheid geven en nemen
- **V**erantwoording nemen en afleggen
- **V**erbinding

Essentieel voor de besturing zijn verantwoordelijkheid geven en nemen en verantwoording afleggen. Goede besturing vraagt bovendien om goede interne communicatie tussen de verschillende groepen in de organisatie.

ksu_rapportPMS.indd 26 27-03-2009 11:02:17

Thema 2	Besturing: verantwoordelijkheid geven en nemen.	Niveau	Wie	2009	2010	2011	2012	2013
Doelstelling	Er wordt gerichter gecommuniceerd met en tussen de leerkrachten.	KSU	Staf (ICT), scholen					
Resultaat 1	Er zijn netwerken (fysiek en digitaal) van relevante netwerken (bv. ICT, POVO, taal).	KSU	Staf (ICT), scholen		Interne netwerken worden uitgebreid.		Interne digitale netwerken functioneren (bv. ICT, POVO, taal).	
Doelstelling	Medewerkers voelen zich in 2013 meer betrokken bij de KSU als organisatie (meten via medewerkerstevredenheidsonderzoek).	KSU	KSU-huis					
Resultaat 1	De grotere betrokkenheid blijkt uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek.	KSU	KSU-huis		Nulmeting medewerkerstevredenheid, onderdeel betrokkenheid bij KSU.			Eindmeting medewerkerstevredenheid, onderdeel betrokkenheid bij KSU.
Resultaat 2	In 2013 zijn er minimaal tien themabijeenkomsten op scholen georganiseerd.	KSU	KSU-huis		Bijeenkomsten op thema (bv. BHV) in scholen uitbreiden.	→	→	→
Resultaat 3	De digitale nieuwsbrief is vernieuwd en wordt verspreid.	KSU	KSU-huis			Digitale nieuwsbrief onder de loep nemen.	Verspreiden vernieuwde nieuwsbrief.	→
Resultaat 4	In 2013 zijn er minimaal 10 bindingsacties georganiseerd.	KSU	KSU-huis	Uitbreiden bindingsacties, bv.: sportactiviteiten.	→	→	→	→

ksu_rapportPMS.indd 27 27-03-2009 11:02:18

Thema 3.
Onderwijs: vernieuwen en ontwikkelen

Ook de komende vier jaar gaan we door met het vernieuwen en ontwikkelen van het onderwijs. De term het Nieuwe Leren gebruiken we echter niet meer, die is verwaterd tot een containerbegrip. We spreken nu over 'onderwijsontwikkeling'. De vaak kritische berichtgeving over het Nieuwe Leren (vooral in het Voortgezet Onderwijs) heeft de ontwikkelingen geen goed gedaan. Bepaalde oorspronkelijke elementen van het Nieuwe Leren krijgen wel blijvend aandacht.

In de komende periode gaat onderwijsontwikkeling onder meer over groepsdoorbrekend onderwijs, vraaggestuurd onderwijs, de leerkracht als begeleider, ICT in het onderwijs en de ontwikkeling van leerling-portfolio's.

Onderwijsontwikkeling krijgt in onze organisatie op vier onderdelen gestalte:
3.1 Passend Onderwijs voor elk kind
3.2 Burgerschap en integratie
3.3 ICT-onderwijs
3.4 Kwaliteitszorg

3.1 Passend Onderwijs voor elk kind

Binnen de KSU staat het kind centraal. Elk kind krijgt zoveel mogelijk Passend Onderwijs aangeboden. Dat geldt voor kinderen die extra zorg nodig hebben, evenzeer als voor kinderen die zonder die zorg kunnen, én voor kinderen die een grotere uitdaging behoeven. Extra zorg kan nodig zijn vanwege emotionele en gedragskenmerken van leerlingen, of vanwege fysieke kenmerken, bijvoorbeeld een lichamelijke handicap. Onderwijsdoelen, -vormen en -methoden zijn afgestemd op de leermogelijkheden en behoeften van elk kind en worden op maat en flexibel ingezet. Ons onderwijs doet recht aan verschillen tussen kinderen.

Passend Onderwijs heeft twee invalshoeken:

Landelijk/stedelijk:
Landelijk spreken we over Passend Onderwijs, waarmee bedoeld wordt: een regionale organisatiestructuur die voor alle kinderen zorg moet waarborgen. Op stedelijk niveau heeft de KSU samen met andere onderwijspartners in en om Utrecht een intentieverklaring ondertekend om een Passend Onderwijsaanbod en een zorgaanbod te realiseren.

De school:
Het realiseren van Passend Onderwijs is allereerst een uitdaging op schoolniveau. Kan de school het onderwijsaanbod afstemmen op de hulpvraag en/of scholingsvraag van de leerling? Is de schoolorganisatie zo ingericht dat begeleiding van de leerling optimaal tot zijn recht komt?

Voor een succesvolle aanpak is het belangrijk dat de school weet wat zij wil en kan bereiken, en weet hoe zij dat wil doen. Passend Onderwijs vraagt om aanvullende vaardigheden van leerkrachten. Om af te kunnen stemmen op de behoeften van leerlingen zal de leerkracht onderzoek doen en de resultaten daarvan vertalen naar een opbrengstgericht aanpak. Die extra vaardigheden zullen bij de evaluatie van het bekwaamheidsdossier van de leerkracht worden ingebracht (zie 3.4). Voor Passend Onderwijs is een goed back-upsysteem onontbeerlijk. Je moet de ontwikkeling van kinderen immers kunnen volgen om het leeraanbod aan te kunnen passen aan de behoefte en de gewenste ontwikkeling van het kind. Voor elk kind worden leerdoelen gehanteerd. Hoe deze kerndoelen worden gehaald, verschilt per kind.

ksu_rapportPMS.indd 28 27-03-2009 11:02:19

Omdat de KSU niet alle specifieke expertise in huis heeft, is samenwerking met externe partijen nodig om Passend Onderwijs voor alle kinderen aan te kunnen bieden.

Het bieden van Passend Onderwijs is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de leerkracht, de schoolleider, andere actoren binnen de school, het bestuur van de KSU en het grote samenwerkingsverband met externe partijen.

ksu_rapportPMS.indd 29 27-03-2009 11:02:38

Thema 3.1	Passend Onderwijs	Niveau	Wie	2009	2010	2011	2012	2013
Doelstelling	***De schoolorganisatie zo vormgeven dat het onderwijsaanbod afgestemd is op de onderwijsbehoefte van de leerling, een gezamenlijke verantwoordelijkheid van stichting, schoolteam, ouders en anderen rondom een kind.***	KSU, school	Schoolleiders, IB-ers, KSU-huis					
Resultaat 1	Op basis van de kaders, aangegeven op bovenschools niveau, heeft elke school het volgende beschreven en (deels) uit-ingevoerd: - de eind- en tussendoelen op het terrein van Passend Onderwijs; - wat het uitgangspunt is op de betreffende school (zorgbreedte); - welke activiteiten, middelen en voorzieningen op korte en lange termijn nodig zijn om deze doelen te bereiken; - en hoe de realisatie bewaakt wordt.	KSU, school	Schoolleiders, IB-ers, KSU-huis	Iedere school heeft zijn huidige zorgaanbod en zorgvraag en de (on)mogelijkheden daartoe helder in beeld gebracht.	- De KSU bepaalt een minimum niveau (kader) m.b.t. Passend Onderwijs op iedere school; - Iedere school heeft vastgelegd wat de doelen van de school zijn en welke activiteiten in de komende jaren nodig zijn om doelen, passend bij verschillende behoeften van kinderen, te bereiken.	Uitvoering van de voor dit jaar geplande activiteiten.	→	→
Doelstelling	***Het realiseren van een structuur op school-, bestuurlijk en bovenbestuurlijk niveau, die onderwijs en zorg voor alle kinderen waarborgt.***	KSU	KSU-huis					
Resultaat 1	In 2011 is er een zorgstructuur die het schoolniveau met het bovenbestuurlijke niveau verbindt.	KSU	KSU-huis		Zorgvraag en zorgaanbod van alle KSU-scholen is in kaart gebracht.			
Resultaat 2	In 2011 heeft de KSU - via samenwerking met externe partijen - een bovenbestuurlijke structuur gerealiseerd.	KSU	KSU-huis			De KSU zoekt samenwerking met externe partijen om een bovenbestuurlijke structuur te realiseren (bv. REC, VVE).		

ksu_rapportPMS.indd 30 27-03-2009 11:02:39

3.2 Burgerschap en integratie

De ontwikkeling van kinderen tot volwaardige wereldburgers hoort bij ons onderwijsaanbod. Democratische waarden zijn de norm. De manier waarop goed burgerschap van kinderen gestalte krijgt, zal per school verschillen, maar steeds gaat het - onder andere - om de verbinding van de school met de wijk en de verbinding van de kinderen met de wereld om hen heen.

Thema 3.2	***Burgerschap en integratie***	***Niveau***	***Wie***	***2009***	***2010***	***2011***	***2012***	***2013***
Doelstelling	***Betrokkenen (kinderen/ouders/personeel) nemen verantwoordelijkheid voor gemeenschapsbelangen op school en daarbuiten.***	KSU, scholen	KSU-huis, schoolleiders, leerkrachten					
Resultaat 1	De KSU-speerpunten op het terrein van burgerschap en integratie zijn vastgesteld en worden uitgevoerd.	KSU	KSU-huis, schoolleiders, leerkrachten		De specifieke KSU-speerpunten op het terrein van burgerschap en integratie worden beschreven.	Uitvoering van de specifieke KSU-speerpunten op het terrein van burgerschap en integratie	→	→
Resultaat 2	(Voorhoede)scholen hebben een plan dat hun extra werkzaamheden op het terrein van burgerschap en integratie beschrijft.	(Voorhoede)scholen	Schoolleiders, leerkrachten				(Voorhoede)scholen beschrijven hun activiteiten ter bevordering van burgerschap en integratie.	Uitvoeren van het plan op het terrein van burgerschap en integratie

ksu_rapportPMS.indd 31 27-03-2009 11:02:40

3.3 ICT-onderwijs

Onderwijs via ICT sluit goed aan bij de belevingswereld van veel kinderen. Het gebruik van ICT op school voorkomt dat kinderen de maatschappelijke aansluiting missen. In de afgelopen jaren hebben we een stabiele technische omgeving opgebouwd, nu maken we de stap naar inhoud en didactiek (zie 3.8). Wij werken aan een bewuste en planmatige inzet van ICT die de ontwikkeling van de kinderen stimuleert, onder andere door frequent gebruik van het 'world wide web'. Bovendien gebruiken we ICT als hulpmiddel dat inspeelt op de verschillen tussen kinderen.

Thema 3.3	*ICT-onderwijs*	*Niveau*	*Wie*	*2009*	*2010*	*2011*	*2012*	*2013*
Doelstelling	***Het inzetten van ICT als middel om tegemoet te komen aan de verschillende leerbehoeften van leerlingen.***	KSU, school	KSU, leerkrachten, schoolleiders, ICT					
Resultaat 1	Het ICT-beleid is zowel op stichtingsniveau als op schoolniveau geformuleerd en wordt (deels in deze periode) geïmplementeerd.	KSU, school	KSU-huis, schoolleiders, leerkrachten		Het ICT-beleid op stichtingsniveau (minimumniveau) wordt vastgesteld en geïmplementeerd.	Het ICT-beleid op schoolniveau wordt vastgesteld en geïmplementeerd.		
Resultaat 2	Voorhoedescholen doen pilots in het kader van interactief, innovatief onderwijs en delen de uitkomsten daarvan met de andere scholen.	(Voorhoede)scholen	Schoolleiders, leerkrachten		Voorhoedescholen doen pilots i.h.k.v. interactief, innovatief onderwijs (interactief lesgeven, kennisvluchten).		Voorhoedescholen delen dit met andere scholen, rechtstreeks of via netwerken (zie thema 2).	

ksu_rapportPMS.indd 32 27-03-2009 11:02:42

3.4 Kwaliteitszorg

Rond kwaliteitszorg is de afgelopen periode al veel in gang gezet (zie hoofdstuk 3). Kwaliteitszorg is iets van iedereen voor elke dag: doen we de goede dingen en doen we ze goed? Wij hechten veel waarde aan het leveren van kwaliteit. Dan gaat het allereerst om de leerkrachten: doen zij de dingen goed, wat hebben zij in de praktijk gerealiseerd?

Om te kunnen bepalen wat 'goed' is, moet de structuur van de kwaliteitszorg worden uitgewerkt. Wat is bijvoorbeeld goed taal- of leesonderwijs? We werken deze structuur zodanig uit dat die fungeert als 'motor' van het werk en ook aanleiding biedt om successen te kunnen vieren. De kwaliteitszorg wordt ondersteund door scholing en training.

Thema 3.4	***Kwaliteitszorg***	***Niveau***	***Wie***	***2009***	***2010***	***2011***	***2012***	***2013***
Doelstelling	***Het verbeteren van de kwaliteitsgerichte houding van de leerkrachten.***	KSU, school	KSU-huis, scholen					
Resultaat 1	Er is een structuur aan de hand van een KSU-format voor de kwaliteitcyclus van resultaten, onderwijsontwikkeling en persoonlijke ontwikkeling.	School	Schoolleiders, leerkrachten		Elke school beschrijft een structuur die de kwaliteit van resultaten, onderwijsontwikkeling en persoonlijke ontwikkeling verder optimaliseert.	Implementatie van de structuur.	→	→
Resultaat 2	Er zijn standaarden/normeringen voor minimaal 3 vakken ontwikkeld en ingepast in de structuur van het Kikkerboek.	KSU, scholen	KSU-huis, schoolleiders		Ieder jaar wordt een extra standaard/normering opgesteld (in ritme Kikkerboek), op KSU-niveau.	Het daaropvolgende jaar wordt de extra standaard/normering ingevoerd op schoolniveau.	→	→
Resultaat 3	Er is een verbeterde kwaliteitsgerichte houding door het inzetten van instrumenten (bv. doelstellingsgesprekken).	Scholen	Schoolleiders		Beschrijven van criteria voor een kwaliteitsgerichte houding.	Met alle leerkrachten zijn voortgangsgesprekken gevoerd waarin resultaatafspraken ten aanzien van de kwaliteitsgerichte houding zijn bepaald.	→	→

ksu_rapportPMS.indd 33 27-03-2009 11:02:43

Thema 4.
Personeel: competent en vakbekwaam

Onderwijs vraagt om specifieke competenties en vakbekwaamheden van leerkrachten en begeleiders. Competenties gaan over kenmerken van de persoon, vakbekwaamheid gaat over de aanwezige kwaliteiten om goed onderwijs te geven. De competenties staan in een competentieprofiel. Via het bekwaamheidsdossier toont de medewerker aan dat hij als professional in ontwikkeling blijft. Het bekwaamheidsdossier leerkracht wordt eind 2009 geëvalueerd. Voor de overige medewerkers wordt in 2009-2010 het bekwaamheidsdossier ontwikkeld.

Onderwijs vraagt van leerkrachten dat zij de leerbehoeften en mogelijkheden van kinderen goed in beeld hebben en houden. Het vraagt dat zij nieuwsgierig zijn naar de ontwikkeling van het kind en een onderzoekende houding hebben. De leerkrachten kennen de verschillende onderwijsvormen en methoden, en kunnen die vertalen naar maatwerk voor het kind. Hierbij het einddoel scherp voor ogen houden (een opbrengstgerichte houding) is van groot belang.

Om Passend Onderwijs duurzaam te kunnen aanbieden moeten leerkrachten en organisatie zich steeds ontwikkelen. Naast sturende kwaliteiten worden van de leerkrachten ook begeleidende en coachende vaardigheden gevraagd. Dan hebben we het enerzijds over methoden en vaardigheden, en anderzijds over houding en mentale instelling.
Voorwaarde hiervoor is goed werkgeverschap, inclusief goede arbeidsvoorwaarden en ontplooiingskansen. De KSU stimuleert en waardeert ondernemende medewerkers.

De volgende onderdelen van het personeelsbeleid krijgen voorrang:

4.1 Functiemix van de leerkracht;
4.2 Beloningsdifferentiatie;
4.3 Eigen talenten inzetten;
4.4 Voldoende leerkrachten;
4.5 Opleiden en professionaliseren.

ksu_rapportPMS.indd 34 27-03-2009 11:02:44

4.1 Functiemix van de leerkracht

Een leerkracht heeft een uitdagend beroep dat zich voortdurend ontwikkelt. Het is van belang om binnen de functie leerkracht ontwikkelingsmogelijkheden te bieden. Dat kan bijvoorbeeld door het onderscheiden van verschillende niveaus: basisleerkrachten, ervaren en excellente leerkrachten, LA-, LB- en LC-functies. Dat leidt tot een meer gerichte inzet van de leerkrachten. De functiemix/-schalen van de leerkracht wordt uitgewerkt.

Thema 4.1	*Functiemix/-schalen*	*Niveau*	*Wie*	*2009*	*2010*	*2011*	*2012*	*2013*
Doelstelling	***Om onderscheid te maken naar de verschillende niveaus van leerkrachten is een specifieke KSU-functie-indeling gekozen en (deels) geïmplementeerd.***	KSU, scholen	KSU-Huis: P&O, CvB, clusterdirecteuren schoolleiders					
Resultaat 1	In aanvulling op het wettelijk niveau, zijn specifieke KSU-criteria voor de schalen LA, LB en LC ontwikkeld en geïmplementeerd (richtinggevend voor de implementatie zijn de landelijke percentages CAO PO).	KSU, scholen	KSU-Huis: P&O, CvB, clusterdirecteuren schoolleiders	Er is een vastgestelde FUWAPO voor de schalen LA, LB en LC op stichtingsniveau (inclusief specifieke KSU-criteria en samenhang met competentieontwikkeling).	Start beoordelingsgesprekken o.b.v. FUWAPO (doorlopend).	→		

4.2 Beloningsdifferentiatie

De KSU waardeert bijzondere prestaties. We gaan een systeem voor incidentele beloningsdifferentiatie opzetten (zie 3.5).

Thema 4.2	*Beloningsdifferentiatie*	*Niveau*	*Wie*	*2009*	*2010*	*2011*	*2012*	*2013*
Doelstelling	***Incidentele prestaties worden financieel gehonoreerd.***	KSU	CvB, clusterdirecteuren					
Resultaat 1	Er is een vastgesteld beloningsbeleid.	KSU	CvB, clusterdirecteuren		Inventariseren en categoriseren van prestaties die bijzondere beloning nodig hebben.	Beleid formuleren en vaststellen.	Uitvoeren beloningsbeleid.	→

ksu_rapportPMS.indd 35 27-03-2009 11:02:45

4.3 Eigen talenten inzetten

Veel KSU-medewerkers hebben verborgen talenten. Die willen we zichtbaar maken en beter inzetten. Dan kunnen we interne deskundigheid inzetten, in plaats van externen in te huren. Het principe van een lerende organisatie krijgt daarmee extra inhoud. Door het opzetten van een (virtueel) Expertisecentrum kunnen we alle interne deskundigheid bundelen. Deze doelstelling is een aanvulling op het huidige vraag- en aanbodsysteem.

Thema 4.3	***Expertisecentrum***	***Niveau***	***Wie***	***2009***	***2010***	***2011***	***2012***	***2013***
Doelstelling	***Overzicht hebben en houden van de deskundigheid binnen de KSU, met de mogelijkheid om de experts stichtingsbreed in te zetten op diverse locaties. Niet alleen met het doel de experts incidenteel een probleem te laten oplossen, maar vooral ook om de deskundigheden van de anderen te verhogen.***	KSU, scholen	CvB, P&O, ICT					
Resultaat 1	Geformuleerd en geïmplementeerd beleid/voorwaarden m.b.t. experts 'van en voor de KSU'.	KSU	CvB, P&O, ICT	Formuleren van beleid door CvB om de inzet van expertise te faciliteren.	Inventarisatie van talent en vraag (onder meer a.d.h.v. het bekwaamheidsdossier, POP, etc.). Onderzoeken van opleidingsmogelijkheden voor experts.	Bundeling inventarisatie, voorbereiding (technische) facilitering; inzetten van KSU-expertise binnen de KSU.	Technisch zoeksysteem, mogelijkheid van database en invoeren.	
Resultaat 2	Inzet van experts vanuit de KSU voor de KSU.	KSU, scholen	Scholen				Inzet van de experts vanuit de KSU binnen de KSU (kennisdeling).	→

4.4 Voldoende leerkrachten

De KSU werkt met vakbekwame en competente leerkrachten. Het is van belang dat er voldoende leerkrachten zijn en dat er een visie is op vervanging. Wij spannen ons extra in om vakbekwaam en competent personeel (blijvend) binnen te halen en om een vervangingspool op te zetten. Tegelijkertijd willen we graag dat het zittende personeel plezierig aan de slag blijft. De KSU ontwikkelt daarom een levensfasebewust beleid, waarin wordt beschreven waaraan leerkrachten tijdens de opeenvolgende fasen van hun loopbaan extra behoefte hebben. Voor 'jonge honden' gelden immers andere ideale werkomstandigheden dan voor 'jonge ouders' of 'krasse knarren'.

ksu_rapportPMS.indd 36 27-03-2009 11:02:47

Thema 4.4	Voldoende leerkrachten op de juiste plek en het juiste moment.	Niveau	Wie	2009	2010	2011	2012	2013
Doelstelling	**Er zijn voldoende leerkrachten op de juiste plek en op het juiste moment.**	KSU	CvB					
Resultaat 1	In 2013 is er adequate vervanging (voldoende toegerust en voldoende qua aantal), hetgeen we baseren op een meting (gebaseerd op het 1e half jaar van 2009).	KSU	CvB	Verkenning mogelijkheden oplossen vervangingsproblematiek en beslissing hierover. Verrichten van een meting.	Uitvoering/invoering o.b.v. genomen besluit.	→	→	→
		KSU	CvB	In het convenant met Hogeschool Domstad (zie ook thema 1) vastleggen hoe aan dit resultaat tegemoet gekomen wordt.	Afsluiten convenant met Hogeschool Domstad.	Uitvoeren convenant met Hogeschool Domstad.	→	→
		KSU	CvB	Acties/campagne voortzetting 'Actie Zuiden', inclusief bijbehorend beleid en faciliteiten.	Voortzetten en uitvoeren van Actie/campagne.	→	→	→
		KSU	CvB	Acties/campagne 'werven "slapende" leerkrachten'.	Acties/campagne 'werven potentiële leerkrachten in het bedrijfsleven'.	→	→	→
Resultaat 2	Ook de komende jaren zijn er voldoende leerkrachten wat betreft formatie.	KSU	CvB	In het convenant met Hogeschool Domstad (zie ook thema 1) afspraken maken om aan dit resultaat tegemoet te komen.	Afsluiten convenant met Hogeschool Domstad.	Uitvoeren convenant met Hogeschool Domstad.	→	→
		KSU	CvB	Acties/campagne voortzetting 'Actie Zuiden', inclusief bijbehorend beleid en faciliteiten.	Voortzetten en uitvoeren van Actie/campagne.	→	→	→
		KSU.	CvB	Acties/campagne 'werven "slapende" leerkrachten'.	Acties/campagne 'werven potentiële leerkrachten in het bedrijfsleven'.	→	→	→
Resultaat 3	Er is levensfasebewust beleid geformuleerd en gedeeltelijk ingevoerd.	KSU.	CvB	Conceptplan IPB gereed (met daarin levensfasebewust beleid).	IPB wordt vastgesteld.	Uitwerken en implementeren onderdelen.	→	→

ksu_rapportPMS.indd 37 27-03-2009 11:02:48

4.5 Opleiden en professionaliseren

Om de door ons gewenste deskundigheid vast te houden en uit te breiden, gaan wij een actievere rol spelen in het opleiden en professionaliseren van leerkrachten. Een actieve samenwerking met andere partijen behoort tot de mogelijkheden.

Thema 4.5	***Rol van de KSU in opleiden en professionaliseren.***	***Niveau***	***Wie***	***2009***	***2010***	***2011***	***2012***	***2013***
Doelstelling	***We willen een actieve, in plaats van een volgende rol nemen in het opleiden van toekomstige leerkrachten.***	KSU, scholen	CvB, clusterdirecteuren	Beleid formuleren.				
Resultaat 1	Eind 2013 heeft de KSU in samenwerking met een opleidingsinstituut een actieve rol in het opleiden van leerkrachten (academische basisschool en opleidingsschool) (zie ook thema 1).	KSU	CvB, clusterdirecteuren	Verkenning vervolgmogelijkheden m.b.t. samenwerking met KPOA i.h.k.v. Acbas.	Afronding verkenning vervolgmogelijkheden m.b.t. samenwerking met KPOA i.h.k.v. Acbas.			
		KSU	CvB, clusterdirecteuren, schoolleiders		1 opleidinsgschool en 2 Acbas.	Samenwerking met andere opleidingsscholen/instituten (ROC/ALO).		Uitbreiding naar drie opleidingsscholen.

ksu_rapportPMS.indd 38 27-03-2009 11:02:49

Thema 5.
Veiligheid: een KSU-school is een veilige school

Veiligheid voor kinderen en medewerkers op school en in de directe omgeving is een voorwaarde voor een klimaat waarin geleerd en gespeeld kan worden. Zaken als vandalisme, verkeersdrukte, bedreigende ouders of externen kunnen voor onveilige situaties zorgen. Voor een veilige school(omgeving) moeten alle partijen hun verantwoordelijkheid nemen. Als KSU doen we er alles aan om onze scholen veilig te maken en te houden.

Voor dat doel starten we de komende vier jaar geen nieuwe activiteiten, maar dat wil niet zeggen dat er niets gebeurt. Dankzij allerlei lopende activiteiten en initiatieven die voortvloeien uit andere thema's, werken we volop aan deze doelstelling.

Thema 6.
Voorzieningen: een goede leer- en werkomgeving bieden

De omgeving waarin wordt geleerd en gewerkt, moet veilig zijn. Er is zorg en aandacht voor kinderen en medewerkers. Ook goede huisvesting is cruciaal. Meer flexibiliteit in de gebouwen is belangrijk om maatwerk te kunnen blijven leveren. In de vorige periode heeft de KSU het *Masterplan Huisvesting Primair Onderwijs* (mede)ondertekend. Dat heeft tot gevolg dat de komende jaren maar liefst acht nieuwbouwtrajecten worden voorbereid, dan wel gaan starten. De KSU is van plan om in Leidsche Rijn naast een SBO nog drie scholen te bouwen.

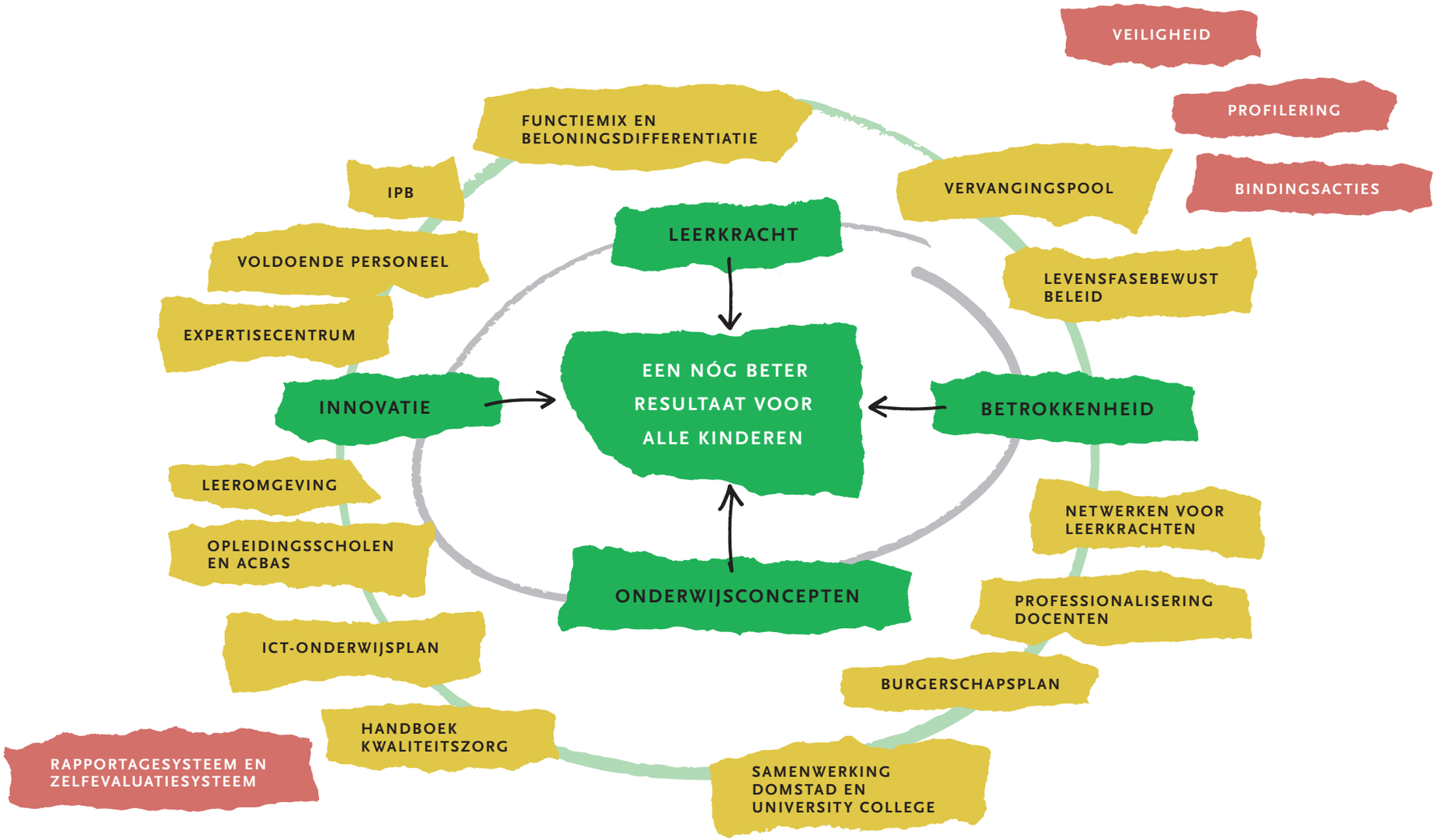
Het architectenbureau M3V helpt scholen een plan van aanpak te schrijven waarin het onderwijsconcept wordt vertaald naar toekomstige huisvestingsmogelijkheden.

Voor de voorzieningen zijn geen doelstellingen en nieuwe activiteiten in het Strategisch Beleidsplan opgenomen, met uitzondering van ICT-onderwijs en huisvesting. De lopende activiteiten moeten ervoor zorgen dat aan de behoefte wordt voldaan.

5.3 Prioriteitsstelling

De bovenstaande subdoelstellingen en activiteiten geven invulling aan de hoofddoelstelling van het Strategisch Beleidsplan. Gezamenlijk zorgen zij ervoor dat deze doelstelling behaald kan worden. Daarbij geldt dat de ene subdoelstelling en activiteit directer bijdraagt aan de hoofddoelstelling dan de andere activiteit. De bijdrage aan de hoofddoelstelling is weergegeven in de onderstaande figuur. Hoe dichter bij de kern, hoe groter de bijdrage. Hoe verder weg, hoe minder groot de bijdrage. Dit resulteert in prioriteiten voor de komende periode. De doelen en activiteiten die meer bijdragen aan de hoofddoelstelling krijgen meer aandacht en energie dan de activiteiten die minder bijdragen. Zie het schema.

ksu_rapportPMS.indd 39 27-03-2009 11:02:50



ksu_rapportPMS.indd 40 27-03-2009 11:02:52

5.4 Het Strategisch Beleidsplan en het profiel van de KSU

In het Strategisch Beleidsplan is het profiel van de KSU duidelijk herkenbaar. Bij de uitwerking zal dat nog meer het geval zijn. De katholieke identiteit vindt haar weerslag in de merkbelofte en in de kernwaarden van de organisatie. Beide zijn zichtbaar in dit plan.

De kernwaarde 'Eenvoud' spreekt uit het aanbrengen van focus in het plan en uit het kijken naar de essentie van wat bereikt moet worden. Het klinkt door in de hoofddoelstelling van het programma.

Ook de kernwaarde 'Aandacht' komt goed uit de verf: het kind als uitgangspunt, de aandacht voor het primaire proces, de aandacht voor het personeel, de aandacht voor de mensen in de organisatie.

De kernwaarden 'Ruimte' en 'Verantwoordelijkheid' kwamen tijdens de interactieve totstandkoming al nadrukkelijk aan de orde, maar zijn ook zichtbaar in de profielen van de scholen, de besluitvorming op verschillende niveaus en de ruimte voor ondernemingszin van de medewerkers.

De kernwaarde 'Vernieuwing' is verbonden met het streven om voor elk kind Passend Onderwijs te realiseren. Onze aandacht voor de kernwaarde 'Plezier' ten slotte, blijkt onder meer uit onze inzet om de medewerkers nog meer mee te nemen in de cultuur van de KSU.

'Meer dan een basis' is datgene wat wij beloven aan de kinderen, de ouders en de medewerkers. De uitvoering van het Strategisch Beleidsplan zal mede bijdragen aan de vervulling van deze belofte.

ksu_rapportPMS.indd 41 27-03-2009 11:03:29

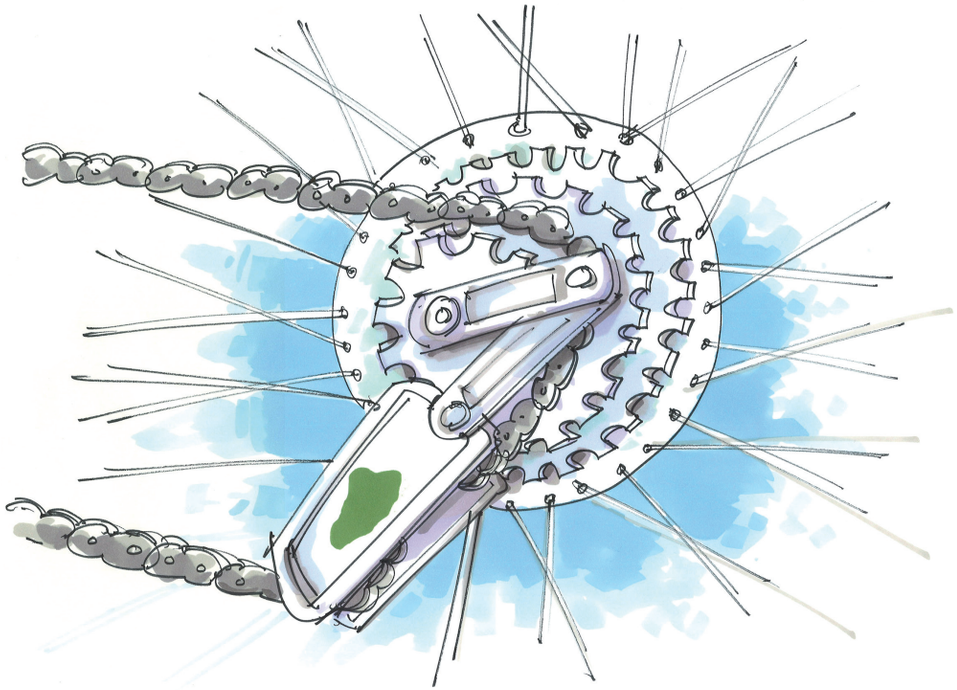
DE KSU OVER VIJF JAAR

‘Een boom met spelende kinderen, want voor de kinderen doen we het. De boom is uitgegroeid binnen Utrecht. Talenten zijn er - leerkrachten en bouwcoördinatoren - maar hoe houden we ze binnen?’

‘Een schoolleider die juichend de finish - zijn pensioen - haalt. Er is voldoende hulp. En een dikke portemonnee voor de school.’

ksu_rapportPMS.indd 42 27-03-2009 11:03:40

DE KSU OVER VIJF JAAR



‘De KSU kan een tandje hoger schakelen. De tandwielen zorgen voor verschillende tempo’s. Het is een soepel lopende organisatie. De kaders zijn er, maar de inhoud ligt bij de scholen.

‘In de tuin wordt van alles verbouwd, als het maar in de moestuin past en verkoopbaar is. We letten op kwaliteit. Je moet jezelf verkopen aan de wijk, maar ook aan het bestuur.’

ksu_rapportPMS.indd 43 27-03-2009 11:03:53

6. VAN PLAN NAAR UITVOERINGSPROGRAMMA

Het Strategisch Beleidsplan is nu nog geen uitvoeringsprogramma. Voor de zomervakantie 2009 komt daar verandering in. Dat doen we onder andere door:

- het aanscherpen van de (tussentijdse) resultaten van de activiteiten;
- het benoemen van wie verantwoordelijk is voor welke activiteit;
- het berekenen van de kosten van de activiteiten;
- het verzorgen van informatie en communicatie over het programma;
- het opzetten van de monitoring van het totale programma;
- het aanstellen van een programmamanager Strategisch Beleidsplan.

Bovenstaande activiteiten zijn een taak van het zogenaamde Ondernemend Gezelschap (zie hoofdstuk 7). De resultaten worden voorgelegd aan de kerngroep.

ksu_rapportPMS.indd 44 27-03-2009 11:03:54

7. HET ONDERNEMEND GEZELSCHAP

Het idee is dat een in te stellen Ondernemend Gezelschap het sturende orgaan vormt van het Strategisch Beleidsplan.
Dit Ondernemend Gezelschap zal bestaan uit medewerkers, schoolleiders en clusterdirecteuren, en gaat samen met het College van Bestuur en onder leiding van de programmamanager gedurende de looptijd van het Strategisch Beleidsplan verschillende activiteiten ondernemen.

Zoals:
- het beleidsplan uitwerken tot een uitvoeringsprogramma;
- de uitvoering van het programma bewaken;
- adviseren over de integratie met de schoolplannen;
- zonodig het programma bijstellen;
- communicatie over het programma verzorgen in de organisatie;
- mee uitwerken van activiteiten in het programma.

De bedoeling is dat het Ondernemend Gezelschap bestaat uit een vaste kern die wordt aangevuld met steeds wisselende medewerkers. Wie wanneer deelneemt is mede afhankelijk van de programmaonderdelen die aan de orde zijn. De vaste kern en de programmamanager zorgen samen voor de continuïteit.

ksu_rapportPMS.indd 45 27-03-2009 11:03:55

LIJST MET AFKORTINGEN

Acbas	Academische Basisschool.
ALO	Academie voor Lichamelijk Opvoeding.
CAO PO	De CAO voor het Primair Onderwijs.
Cito	Centraal instituut voor toetsontwikkeling.
CvB	College van Bestuur.
FPE	Formatie Plaats Eenheid.
FUWA PO	Functiewaardering Primair Onderwijs.
GMR	Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad.
IB	Intern begeleider.
ICT	Informatie- en Communicatietechnologie.
IPB	Integraal Personeelsbeleid.
KPOA	Katholiek Primair Onderwijs Amersfoort.
KSU	Katholieke Scholenstichting Utrecht.
MR	Medezeggenschapsraad.
NUOVO	Stichting Openbaar Voortgezet Onderwijs Utrecht.
Pabo	Pedagogische Academie Basisonderwijs.
POVO	Primair Onderwijs Voorgezet Onderwijs (de procedure rond overstap van basisonderwijs naar voortgezet onderwijs).
P&O	Personeel en Opleiding.
PR	Public Relations.
REC	Regionaal Expertise Centrum.
ROC	Regionaal Opleidingscentrum.
RvT	Raad van Toezicht.
SBO	Speciaal Basisonderwijs.
SBP	Strategisch Beleidsplan.
SOZKO	Stichting Overvecht Zuid voor Katholiek Onderwijs.
SPOU	Stichting Primair Openbaar Onderwijs Utrecht.
TD	Technische Dienst.
TVB	Taken Verantwoordelijkheden Bevoegdheden.
UOA	Utrechtse Onderwijs Agenda.
VVE	Voor- en Vroegschoolse Educatie.

ksu_rapportPMS.indd 46 27-03-2009 11:03:58

ksu_rapportPMS.indd 47 27-03-2009 11:04:06

Colofon

Strategisch Beleidsplan KSU
KSU - Katholieke Scholenstichting Utrecht
Postbus 9001
3506 GA Utrecht
Bezoekadres:
Kaap Hoorndreef 46a, Utrecht
telefoon: 030-2642080
e-mail: secretariaat@ksu-utrecht.nl
www.ksu-utrecht.nl

Procesbegeleiding totstandkoming Strategisch Beleidsplan:
Phaos, Hedy Kloosterman, Driebergen

In samenwerking met Kars Advies, Hans Kars, Utrecht

Tekeningen:	Jasper Andries, Geert Gratama, Luuk Poorthuis, Shirley Warlich
Tekstredactie:	Movement, Chris Bos, Amsterdam
Foto's:	KSU
Vormgeving:	Geert Gratama, Bussum
Reproductie:	Drukkerij Walden, Bussum
Productie:	Kars Advies, Martin Jansen, Utrecht

Maart 2009

ksu_rapportPMS.indd 48
27-03-2009 11:04:10