



# Koersplan Sophia Scholen 2018 – 2022



## VAN GROEI NAAR BLOEI

---



## Inhoudsopgave

<b>Vooraf</b>	pagina 3
<b>1. Positie van Sophia Scholen</b>	pagina 5
<b>2. Missie en Visie</b>	pagina 5
<b>3. Levensbeschouwelijke identiteit en kernwaarden</b>	pagina 6
3.1. <i>Levensbeschouwelijke identiteit</i>	pagina 6
3.2. <i>Kernwaarden</i>	pagina 6
– <i>Verbinding</i>	pagina 6
– <i>Vertrouwen</i>	pagina 6
– <i>Eigenaarschap</i>	pagina 7
– <i>Duurzaamheid</i>	pagina 7
– <i>Verwondering</i>	pagina 7
<b>4. Sophia brengt ambities tot bloei</b>	pagina 8
4.1. <i>Ambities</i>	pagina 8
4.2. <i>Strategische doelen</i>	pagina 9
– <i>op schoolniveau</i>	pagina 9
– <i>op leerlingenniveau</i>	pagina 9
– <i>op leerkrachtniveau</i>	pagina 9
– <i>op directieniveau</i>	pagina 10
– <i>op niveau van het centraal bureau</i>	pagina 10
– <i>op bestuursniveau</i>	pagina 11
<b>5. School en omgeving</b>	pagina 11
5.1. <i>De ouders</i>	pagina 11
5.2. <i>Maatschappelijke partners</i>	pagina 12
5.3. <i>De gemeenten</i>	pagina 12
5.4. <i>De geloofsgemeenschappen</i>	pagina 12
5.4. <i>Voortgezet onderwijs en bedrijfsleven</i>	pagina 12



## Vooraf

Het koersplan 2018-2022 van Sophia Scholen is ontstaan door de inbreng van alle betrokken geledingen, waarmee het eigenaarschap van dit plan goed verankerd is in onze organisatie. Directies, leerkrachten en ouders vertegenwoordigd door de (G)MR, centraal bureau, College van Bestuur en de Raad van Toezicht hebben op verschillende momenten hun inbreng gehad in de uitwerking ervan. Alle geledingen onderschrijven de ambities van Sophia Scholen en committeren zich aan de doelstellingen van dit koersplan.

### *Ambities*

Het koersplan geeft richting aan onze visie en ambities en beschrijft in grote lijnen de strategische doelen die we stellen voor de komende vier jaar. In de jaarplannen concretiseren bestuur en scholen de uitwerking van de strategische doelen en werken zo aan het realiseren van de ambities van Sophia Scholen.

Onze ambities zijn:

- Kwalitatief goed onderwijs voor alle leerlingen met een stabiele opbrengst op alle scholen.
- Een verscheidenheid aan scholen die onderscheidend zijn door een divers aanbod.
- Duurzame verbinding met al onze partners.
- Het zijn van een betrouwbare, professionele en veilige organisatie.

In het Koersplan worden deze ambities nader toegelicht. We stellen vast dat onze ambities in tamelijk algemene bewoordingen zijn geformuleerd. Dat past ook bij de ontwikkelingsfase van onze net gefuseerde organisatie. Graag zouden wij qua ambities en daaraan gekoppelde concrete activiteiten bij de voorlopers in het primair onderwijs horen. Op dit moment ligt dat perspectief nog te ver af van wat onze organisatie in deze fase met name nodig heeft. Op veel terreinen is het nog nodig om basale processen op orde te brengen, te versterken en/of te borgen. Dat vraagt in de voorliggende koersplanperiode veel van onze aandacht. Daarbij is ons uitgangspunt dat duurzame ontwikkeling en innovatie mogelijk is als deze gestoeld zijn op een stevige basis.

Waar de mogelijkheid tot een versnelde ontwikkeling zich voordoet op het niveau van de stichting, een afzonderlijke school en/of een individuele medewerker zullen wij deze processen zo veel mogelijk actief ondersteunen.

### *Ruimte voor eigen ontwikkeling*

Ons onderwijs kan alleen een werkelijke bijdrage leveren aan de maatschappij van morgen als het gericht is op de toekomst. Op die toekomst zetten we onze koers uit. Dit vereist professionaliteit en vakmanschap, want onze maatschappij verandert voortdurend, inzichten wijzigen en wetenschap en technologie leveren een steeds grotere bijdrage aan ontwikkelingen binnen het onderwijs.

Professionaliteit betekent ook ruimte geven en scholen in de gelegenheid stellen om binnen de gestelde kaders hun eigen koers te bepalen en keuzes te maken die voor hen in een bepaalde periode relevant zijn. Dat is dan ook een belangrijk onderliggend uitgangspunt in dit koersplan: het bestuur geeft scholen waar mogelijk ruimte voor de eigen ontwikkeling, daagt hen uit die in te vullen en ondersteunt waar nodig.

### *Van Groei naar Bloei*

Dit koersplan zal de komende periode richting geven aan al onze werkzaamheden voor en op de scholen van onze organisatie en ervoor zorgen dat we met trots kunnen zeggen dat we onze missie "Van Groei naar Bloei" waar maken. Elk jaar zullen wij met de diverse geledingen het koersplan en de daaraan verbonden jaarplannen evalueren. Waar we wensen en mogelijkheden zien tot verdere



aanscherping van ambities, strategische doelen en concrete uitwerkingsplannen zullen die onderdeel worden van een nieuwe versie.

Het voorliggende document vormt de bron van ons handelen. Voor het delen van de inhoud zal een toegankelijke, meer beeldende versie worden ontwikkeld.

College van Bestuur  
Sylvia Spierenburg  
Ronald de Groot



## 1. Positie van Sophia Scholen

Sophia Scholen is een stichting voor Katholiek, Protestants-Christelijk en Algemeen Bijzonder Basisonderwijs in de Duin- en Bollenstreek. Zo'n zeventuizend kinderen bezoeken dagelijks de 29 Sophia Scholen, honderden medewerkers verzorgen en ondersteunen het onderwijs en duizenden ouders vertrouwen hun kinderen toe aan Sophia Scholen.

### *Maatschappelijke functie*

Sophia Scholen is dan ook een belangrijke maatschappelijke organisatie in de regio en draagt bij aan de ontwikkeling van deze regio door een goed onderwijsaanbod en goed werkgeverschap.

Sophia Scholen wil nadrukkelijk deel uitmaken van die bedrijvige regio en zoekt daarom ook de verbinding met andere maatschappelijke organisaties en het bedrijfsleven.

De scholen die behoren tot onze stichting vormen een veelkleurig palet, passend in hun omgeving en inspeland op wat die omgeving van hen verwacht.

In dit koersplan wordt richting gegeven aan ons onderwijs. Het is geen keurslijf; dat zou niet passen in het bonte beeld van onze regio. Wat die richting inhoudt, wordt in de volgende hoofdstukken beschreven en dient als kompas van de scholen voor hun eigen plannen en prioriteiten.

De gehele organisatie werkt aan goed onderwijs en onze kernwaarden vormen de basis voor het handelen van iedereen binnen de totale organisatie. We ontleen onze kernwaarden aan de levensbeschouwelijke tradities waarin onze scholen staan. Vanuit deze tradities hebben we oog voor de diversiteit in onze samenleving en voor de verschillende levensbeschouwingen die daarin voorkomen.

## 2. Missie en Visie

### **Missie: Van Groei naar Bloei**

Sophia Scholen biedt op katholieke, protestants-christelijke en interconfessionele basisscholen uitdagend en toekomstgericht onderwijs dat inspeelt op de individuele mogelijkheden en leerbehoeften van alle leerlingen in de regio. In een veilige omgeving voelen kinderen en volwassenen zich gewaardeerd en krijgen ze optimale kansen om zich te ontplooien.

### **Visie**

- Wij bereiden kinderen voor op hun toekomstige plaats in onze samenleving.
- Wij bieden onze individuele leerlingen passend en opbrengstgericht onderwijs.
- Wij bieden een veilige leeromgeving, die de ontwikkelingsmogelijkheden optimaal stimuleert en kinderen tot hun recht laat komen.
- Wij bieden onderwijs dat is afgestemd op de leefwereld van onze leerlingen.
- Wij zien ouders als partners, luisteren goed naar hen en verschaffen heldere feedback over de ontwikkelingen van leerlingen.
- Wij bieden in de dorpen een divers onderwijsaanbod en bieden ontplooiingsmogelijkheden aan scholen die onderscheidend willen zijn.
- Wij bereiden onze medewerkers voor op hun toekomst binnen de stichting en bieden hen opleidings- en ontplooiingsmogelijkheden die aansluiten bij ieders talenten en leerbehoeften.
- Wij faciliteren dit alles vanuit een professioneel en dienstverlenend bureau.
- Wij gaan hierbij uit van onze kernwaarden, zij zijn ons ethisch en levensbeschouwelijk kompas.



### 3. Levensbeschouwelijke identiteit en kernwaarden

#### 3.1. Levensbeschouwelijke identiteit

Wij vinden het belangrijk dat kinderen en ouders zich thuis voelen bij de levensbeschouwelijke identiteit en tradities van onze afzonderlijke scholen. Daarom zien wij het als onze verantwoordelijkheid om de levensbeschouwelijke identiteit en tradities van onze scholen, voornamelijk de katholieke en protestants-christelijke tradities, herkenbaar en inspirerend te laten zijn. Elke school vertelt het eigen identiteitsverhaal en neemt daar verantwoordelijkheid voor.

Wij leggen in onze scholen de medewerkers geen geloofsovertuiging op. Wij zoeken de verbinding met elkaar door ruimte te maken voor de gezamenlijke dialoog over en reflectie op onze gedeelde waarden en ieders eigen zingeving, inspiratie en geloof. Ook besteden wij aandacht aan ieders ontwikkeling, vorming en scholing op dit gebied.

De levensbeschouwelijke identiteit en tradities van elke school in onze stichting zijn verbonden met ons pedagogisch handelen en onze visie op goed onderwijs. Wij vinden dat de godsdienstige en/of levensbeschouwelijke vorming ertoe doet in de persoonlijke vorming van elk kind. De concrete inhoud en vorm is aan de scholen. De wijze van uitwerken en reflectie hierop heeft een structurele plek in onze organisatie.

#### 3.2 Kernwaarden

Vanuit onze levensbeschouwelijke identiteit stellen wij een aantal kernwaarden centraal. Ze zijn te beschouwen als de belangrijkste (basis)waarden die ons handelen in alle geledingen sturen. Het betreft de waarden: Verbinding, Vertrouwen, Eigenaarschap, Duurzaamheid en Verwondering. Deze worden hierna achtereenvolgens toegelicht in relatie tot onze organisatie.

##### *Verbinding*

Binnen Sophia Scholen als totale organisatie verbinden leerlingen, medewerkers, ouders en andere betrokkenen zich met elkaar en vinden elkaar in visie en ambities. Ook de verbinding met onze omgeving, de leefwereld van onze leerlingen die steeds verder wordt verkend en vergroot, zorgt voor een betekenisvolle relatie met de samenleving waarvan we deel uitmaken.

Door je met elkaar te verbinden kun je verwachtingen naar elkaar uitspreken, elkaar vertrouwen, leren van elkaar en elkaar verder helpen. De omvang van onze stichting en de variëteit aan scholen en medewerkers daarin biedt vanuit het oogpunt van verbinding op alle niveaus en in alle dorpen een grote kans op schaalvoordelen, samenwerking en leren van elkaar.

##### *Vertrouwen*

Wij hebben vertrouwen in de leerlingen en de ouders en zorgen ervoor dat we betrouwbaar zijn. Samen werken we aan de toekomst, vanuit de wetenschap dat ons onderwijs het beste uit de leerlingen haalt. Alle medewerkers streven naar het beste onderwijs voor de leerlingen en ze stellen daarbij hoge eisen aan zichzelf en hebben hoge verwachtingen over de ontwikkelingsmogelijkheden van de leerlingen. We handelen vanuit respect voor ouders en verwachten dat de ouders ons met respect tegemoet treden. Vertrouwen en respect zijn de waarden waardoor leerlingen, ouders en medewerkers zich gekend en gewaardeerd weten en zich kunnen ontwikkelen en groeien als mens. Essentieel daarbij is dat alle medewerkers in de stichting op een professionele wijze met elkaar en anderen kunnen communiceren.



### *Eigenaarschap*

Wij streven ernaar dat de leerlingen (mede)eigenaar worden van hun eigen ontwikkeling en kansen leren zien. Vergroting van eigenaarschap ontstaat niet vanzelf, maar is het resultaat van de juiste begeleiding en een onderwijsaanbod dat is afgestemd op de behoeften en mogelijkheden van de leerlingen.

De Duin- en Bollenstreek is een ondernemende regio en ondernemerschap vereist creativiteit in denken en handelen. Zelfbewuste leerlingen, die de mogelijkheid krijgen hun eigen koers te varen, zullen gemotiveerder zijn om te leren en een onderzoekende leerattitude ontwikkelen. Onze koers draagt ertoe bij dat ook onze medewerkers uitgedaagd worden om zich te ontwikkelen tot de best toegeruste professionals, die vanuit hun specialisme en deskundigheid onze leerlingen begeleiden. Initiatiefrijke gedrag van kinderen en medewerkers wordt daarom gestimuleerd.

Vergroting van eigenaarschap bevordert talentontwikkeling en authentiek gedrag van kinderen en medewerkers. Authenticiteit betekent handelen vanuit je eigen kern, betrouwbaar zijn, weten wat je kunt verwachten en wat je aan elkaar hebt. Het is karaktervormend, geeft een goede basis voor de toekomst en voor hoe je je moet verhouden tot elk medemens en de maatschappij in het algemeen.

### *Duurzaamheid*

Steeds meer wordt gesproken over duurzame ontwikkeling, soms zelfs over duurzaam onderwijs. Onder duurzaamheid verstaan wij in algemene zin het maken van keuzes met een toekomstbestendig karakter. Het vormt daarmee de tegenhanger van het nemen van ad hoc-beslissingen. Keuzes en beslissingen met een duurzaam karakter leiden tot rust en structuur voor kinderen, ouders en medewerkers.

Duurzaamheid heeft ook een toekomstgericht onderwijsinhoudelijke component. Duurzaam onderwijs gaat over samen leren en zoeken naar oplossingen. Het groeit aan de basis en past daarom zo goed bij onze scholen. Duurzaam onderwijs werkt vanuit relaties en verbindingen en stelt waardevolle en uitdagende doelen, die vragen om een planning op lange termijn.

Leerlingen krijgen volop kansen om de cruciale competenties (waaronder de zogenoemde 21e-eeuwse vaardigheden) te verwerven die ze nodig hebben om volwaardig te functioneren in hun persoonlijk leven, in de samenleving en (later) op de arbeidsmarkt. De leerlingen maken zich de competenties eigen zodat ze deze langdurig, doelgericht en efficiënt kunnen inzetten.

### *Verwondering*

Kinderen zijn de rijke bezitters van verwondering. Verwondering over alles wat leeft, wat ze zien en ervaren. Verwondering is een fundamentele waarde voor leren en is de basis van de wetenschap en voor kennis en ervaring die blijvend is. Ons onderwijs gaat uit van en sluit aan bij de verwondering van onze leerlingen. Bewust brengen we de leerlingen in aanraking met de verscheidenheid van onze maatschappij en leren we hen respectvol omgaan met verschillen tussen mensen. Hierbij leren we de leerlingen ook zorg te dragen voor de omgeving, de rijke en wondere wereld waarin we leven en met name het behoud er van.

De verwondering en energie voor leren die leerlingen van nature hebben wordt op school maximaal omgezet in succesvolle leerervaringen. Door succeservaringen wordt de motivatie voor leren aangewakkerd. Verwondering vraagt van ons allen een open houding naar elkaar en ontwikkelingen binnen en buiten onze scholen en stichting.



## 4. Sophia brengt ambities tot bloei

Onze ambities voor de periode van dit koersplan zijn in het voorwoord al genoemd en worden hieronder verder uitgewerkt.

### 4.1. Ambities

- Kwalitatief goed onderwijs voor alle leerlingen met een stabiele opbrengst op alle scholen.*  
Hiermee bedoelen wij dat op alle scholen de kwaliteit goed is op basis van de richtlijnen die de inspectie voor het onderwijs hanteert. Het gaat daarnaast verder dan dat, we willen dat scholen zich blijven ontwikkelen. Onderwijs mag niet statisch zijn, maar dient mee te bewegen met de veranderende maatschappij in de breedste zin van het woord. Onze leerlingen leren wat leren is, níét voor het moment, maar voor de toekomst. Het rust hen toe voor de volgende fases in hun leven en leert ze creatief om te gaan met veranderingen en hoe ze zich daartoe verhouden. Onderliggende processen in de school en in de stichting dienen goed geborgd te zijn en periodiek te worden geëvalueerd binnen ons kwaliteitskader opdat er sprake is van stabiliteit dan wel groei in de opbrengsten van ons onderwijs.
- Een verscheidenheid aan scholen die onderscheidend zijn door een divers aanbod.*  
Hiermee bedoelen wij dat ouders en leerlingen kunnen kiezen uit een verscheidenheid aan onderwijsaanbod. Dat is onze kracht en daarin onderscheiden we ons. Binnen de kernen stemmen scholen hun onderwijsaanbod en wat ze nog meer bieden op elkaar af (en werken daarbij samen als dat het geheel versterkt) zodat ouders de school kunnen kiezen die bij hun kind past.
- Verbinding met al onze partners.*  
Hiermee bedoelen wij dat we oog hebben voor onze omgeving en welke organisaties onze scholen kunnen helpen hedendaags onderwijs te realiseren. Hierbij denken we aan organisaties als kinderopvang en naschoolse opvang, maar ook aan de collega's van scholen voor voortgezet onderwijs waar veel specialisten werken en we gebruik kunnen maken van andere faciliteiten. Tenslotte verliezen we het bedrijfsleven zeker niet uit het oog. Als we toekomstgericht en duurzaam onderwijs realiseren hoort daar de kennismaking met het bedrijfsleven uit onze regio ook bij.
- Het zijn van een betrouwbare, professionele en veilige organisatie.*  
Hiermee bedoelen wij primair dat we als Sophia Scholen een professionele organisatie vormen, waarbij het centraal bureau zich richt op het ondersteunen van de scholen om alle ambities te realiseren. Hiervoor is het van belang dat de medewerkers de scholen goed kennen en het beleid afstemmen op de vraag van de scholen. Hierdoor zullen de medewerkers op school zich gekend en gewaardeerd weten.

Door goed werkgeverschap werken we niet alleen aan het behouden van onze huidige medewerkers in de scholen en het centraal bureau, maar ook aan de werving van goed gekwalificeerd nieuw personeel. Binnen de totale organisatie is de veiligheid van alle medewerkers gegarandeerd. Onze scholen bieden uiteraard een fysiek en sociaal emotioneel veilige omgeving aan kinderen en ouders.

Na vier jaar werken vanuit het koersplan maken we de balans op. Hebben we dit allemaal kunnen realiseren? En wát hebben we dan gerealiseerd. Om dat inzichtelijk te maken zijn de ambities vertaald in strategische doelen. Daarbij merken we op dat elk jaar de ambities en strategische doelen uit het koersplan tegen het licht gehouden worden, hetgeen kan leiden tot grotere of kleinere





nuances in onze koers. De strategische doelen hebben voor één deel betrekking op het op alle scholen op orde brengen van de basis en voor een ander deel op het realiseren van meer ambitieuze doelen.

#### 4.2. Strategische doelen

##### Op schoolniveau

- Alle scholen voldoen aan de eisen zoals geformuleerd in het toezichtskader van de onderwijsinspectie.
- Alle scholen vertalen de visie van de school in een helder profiel en dragen dit actief uit in de omgeving.
- Alle scholen hebben een geformuleerde visie op eigenaarschap en ondernemerschap van leerlingen en leerkrachten en maken een start met het operationaliseren hiervan.
- Alle scholen hebben een visie op duurzame schoolontwikkeling en werken deze planmatig uit.
- Alle scholen hebben een samenhangend en dekkend systeem van kwaliteitszorg dat aansluit op de kwaliteitszorgkaders van Sophia Scholen en het samenwerkingsverband passend onderwijs.
- Alle scholen hebben een visie op de inzet van ict waarin wordt beschreven hoe die bijdraagt aan het realiseren van de doelstellingen van de school.
- Alle scholen werken actief aan de verbinding met maatschappelijke partners.
- Alle scholen geven actief vorm aan de kernwaarden van Sophia Scholen.
- Alle scholen hebben een professionele werkrelatie met het centraal bureau.

##### Op leerlingenniveau

- Onze leerlingen hebben zicht op hun eigen ontwikkeling.
- Onze leerlingen weten wat leren en zich ontwikkelen inhoudt.
- Onze leerlingen zijn (mede)eigenaar van hun eigen leerproces en kennen en ontwikkelen hun talenten.
- Onze leerlingen stellen doelen en weten hoe ze deze kunnen behalen.
- Onze leerlingen weten dat samen werken en zelfstandig leren met elkaar verbonden zijn.
- Onze leerlingen respecteren elkaar, hebben zorg voor de omgeving en waarderen dat ze deel uitmaken van een schoolgemeenschap, die veel kansen biedt.
- Onze leerlingen zijn (mede)eigenaar van hun eigen leerproces en kennen en ontwikkelen hun talenten.
- Onze leerlingen stellen doelen en weten hoe ze deze kunnen behalen.
- Onze leerlingen beheersen de zogenoemde 21e- eeuwse vaardigheden.
- Onze leerlingen zijn ondernemend en ontwikkelen hun creativiteit.

##### Op leerkrachtniveau

- Onze leerkrachten hebben zicht op het handelen en de ontwikkelingen van hun leerlingen.
- Onze leerkrachten benutten nieuwe wegen en mogelijkheden om de leerlingen het beste onderwijs te bieden. Zij doen dit in verbinding met anderen en werken samen aan een duurzame schoolontwikkeling.
- Onze leerkrachten geven betekenisvol onderwijs in een uitdagende leeromgeving.
- Onze leerkrachten hebben oog voor de natuurlijke nieuwsgierigheid en talenten van leerlingen en benutten deze in hun onderwijs.



- Onze leerkrachten stellen zich regelmatig de vraag: met welk doel onderwijs ik, waar moet het toe leiden, wat is de betekenis ervan? Hiermee bewaken ze de kwaliteit van het onderwijs.
- Onze leerkrachten tonen initiatief om het onderwijs in de eigen groep en dat van de school waar mogelijk te versterken.
- Onze leerkrachten ontwikkelen zich in hun vak en kennen de nieuwste inzichten op onderwijsgebied.
- Onze leerkrachten zijn eigenaar van hun vak en van hun professionele ontwikkeling.
- Onze leerkrachten maken waar mogelijk gebruik van het aanbod van de Sophia Academie en de lerende netwerken binnen Sophia Scholen.
- Onze leerkrachten kennen hun verantwoordelijkheden in de communicatie met ouders, elkaar, werkgever en andere betrokkenen en stellen zich professioneel op. Zij zijn deskundig in het geven en ontvangen van feedback.
- Onze leerkrachten tonen een open houding naar kinderen, ouders, elkaar en anderen in de omgeving van de school.

#### *Op directieniveau*

- Onze directies hebben zicht op het handelen en de ontwikkeling van hun medewerkers
- Onze directies realiseren een eigentijdse visie op onderwijs die gedragen wordt door het team en bekend is bij de ouders van de leerlingen.
- Onze directies vertalen (nieuwe) maatschappelijke en onderwijskundige ontwikkelingen naar de onderwijspraktijk.
- Onze directies verbeteren en borgen de onderwijskwaliteit binnen de kwaliteitszorgkaders van Sophia Scholen en het samenwerkingsverband passend onderwijs.
- Onze directies stimuleren leerkrachten zich te blijven ontwikkelen.
- Onze directies dragen zorg voor hun eigen professionele ontwikkeling door gebruikmaking van hun persoonlijke ontwikkelingsbudget.
- Onze directies realiseren een helder communicatiebeleid in de school.
- Onze directies positioneren hun school in de omgeving op basis van een helder profiel.
- Onze directies zijn alert op kansen voor verdere profilering en groei van de school.
- Onze directies werken samen met de andere Sophiascholen en delen daarin kennis en ervaringen.
- Onze directies werken vanuit de grondhouding: afspraak is afspraak.

#### *Op niveau van het centraal bureau*

- Het centraal bureau is een professionele organisatie en heeft verbinding met alle geledingen. Het centraal bureau biedt de scholen en het bestuur ondersteuning op de terreinen:
  - Onderwijs, identiteit en kwaliteit
  - HR
  - Financiën
  - Facilitaire zaken
  - ICT
  - PR & communicatie
- Het centraal bureau initieert in samenwerking met het bestuur en de directeuren beleid op alle terreinen dat is vastgesteld in jaarplannen (tactisch niveau) en doet voorstellen ter verbetering van processen op operationeel niveau.
- Het centraal bureau ondersteunt de scholen op alle terreinen waar nodig bij de uitvoering van de werkzaamheden op zowel strategisch als tactisch niveau.



- Het centraal bureau maakt voor de scholen duidelijk voor welke taken zij in welke mate ondersteuning kan bieden. Verantwoordelijkheden tussen bureau en scholen zijn helder belegd.
- Het centraal bureau ondersteunt het bestuur bij de uitvoering van haar taken.
- De bestuurssecretaris ondersteunt de Raad van Toezicht voor een deel van de uitvoering van haar taken.
- Het centraal bureau monitort en stuurt de gewenste ontwikkelingen zoals die worden beoogd op strategisch en operationeel niveau.
- Het centraal bureau is zich bewust van de omvang van de organisatie in relatie tot die van andere onderwijsorganisaties in de regio en gaat daar op een verantwoorde wijze mee om.
- Het centraal bureau bewaakt mede de kernwaarden van de organisatie en leeft deze zelf voor.

#### *Op bestuursniveau*

- Het bestuur geeft leiding aan en is verantwoordelijk voor de totale organisatie.
- Het bestuur heeft zicht op het handelen en de ontwikkeling van de directeuren.
- Het bestuur daagt de scholen, directeuren en overige medewerkers uit zich te ontwikkelen, geeft daartoe ruimte en biedt waar nodig ondersteuning.
- Het bestuur zet zich in de stichting in de komende jaren verder te profileren als een goed georganiseerde en professionele onderwijsorganisatie.
- Het bestuur is verantwoordelijk voor alle aspecten van goed bestuur en ontwikkelt daar beleid op.
- Het bestuur richt zich op een brede, kwalitatieve groei op het gebied van onderwijs, goed werkgeverschap, medezeggenschap en organisatie.
- Het bestuur stimuleert scholen zich verder te ontwikkelen, onder andere door een innovatie- en impulsbudget.
- Het bestuur stimuleert verbinding en uitwisseling tussen scholen en medewerkers en doet dit onder andere in de vorm van het organiseren van lerende netwerken.
- Het bestuur zet zich in voor behoud van het huidige marktaandeel en / of groei waar dat mogelijk is.
- Het bestuur beschermt de scholen tegen impulsen van buitenaf die het operationaliseren van het strategisch beleid negatief beïnvloeden.
- Het bestuur benut kansen en mogelijkheden om Sophia Scholen als totaal te blijven ontwikkelen.
- Het bestuur is zich bewust van de omvang van de organisatie in relatie tot die van andere onderwijsorganisaties in de regio en gaat daar op een verantwoorde wijze mee om.
- Het bestuur bewaakt de kernwaarden van de organisatie en leeft deze zelf voor.

## 5. School en omgeving

### 5.1. De ouders

Ouders kiezen voor Sophia Scholen en verbinden zich hiermee aan de ambities van de scholen. Betrokkenheid van ouders is van belang vanwege de positieve invloed op de prestaties en de ontwikkeling van de leerling.

Wij zien de ouders als "educatieve partners". Hiermee bedoelen we dat ouders en school als gelijkwaardige partners, ieder vanuit een eigen verantwoordelijkheid, samenwerken aan onderwijs en opvoeding. Beiden verbinden zich in de ondersteuning van het kind om het leren, de motivatie en ontwikkeling te stimuleren.



Zowel ouders als school hebben verwachtingen van en naar elkaar. In dialoog met de ouders worden verwachtingen over en weer uitgesproken. Binnen de dialoog is ruimte om verschil van inzicht te bespreken en samen tot een aanpak te komen die het beste is voor de leerling. Binnen educatief partnerschap maken we gebruik van de kennis en de ervaring van ouders met betrekking tot hun kind, waardoor we beter inzicht krijgen in de onderwijsbehoefte.

In de medezeggenschapsraden is formeel geregeld dat zowel ouders, als personeel inspraak- en adviesrecht hebben op het beleid van de school. Ook hierin leveren ouders een belangrijke bijdrage in het belang van alle betrokkenen bij de school. De gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR) heeft dezelfde rechten wat betreft het beleid van het bestuur en werkt in het belang van alle medewerkers en ouders van de scholen.

### *5.2. Maatschappelijke partners*

Sophia Scholen zoekt actief de samenwerking met organisaties voor kinderopvang in de verschillende gemeenten. Het beleid is erop gericht een breed aanbod te realiseren voor alle kinderen en in samenwerking met de kinderopvang ook voor de jonge kinderen een professionele en pedagogisch verantwoorde opvang te verzorgen. In een aantal situaties zal er sprake zijn van een "brede school", in een aantal gevallen van "een integraal kindcentrum" (IKC). Het huidige aanbod van organisaties voor kinderopvang is in de Duin- en Bollenstreek erg versnipperd. Sophia Scholen streeft er voor de nabije toekomst naar een duurzame samenwerking aan te gaan met een beperkt aantal inhoudelijke en bedrijfsmatig sterke partners.

Waar andere maatschappelijke partners als bijvoorbeeld bibliotheek, sportvereniging of muziekschool het onderwijsaanbod kan versterken zoekt Sophia Scholen daarmee actief naar mogelijkheden voor samenwerking.

### *5.3. De gemeenten*

Als zelfstandige stichting hebben we te maken met gemeentelijk beleid. We onderhouden nauw contact met de gemeenten om ons beleid en dat van de gemeenten waar mogelijk, op elkaar af te stemmen. We kijken samen met de gemeenten naar woningbouw en uitbreidingsmogelijkheden, verbouw of nieuwbouw van scholen en het mogelijk stichten van een nieuwe school. Bovendien heeft de gemeente een belangrijke rol bij het realiseren van kinderopvang en onze samenwerking daarmee.

### *5.4 De geloofsgemeenschappen*

In de scholen heeft het gesprek over en de zichtbare vormgeving van de levensbeschouwelijke identiteit in –tradities een structurele plaats. Dominees, pastoors en pastores kunnen hierbij worden betrokken.

### *5.4. Voortgezet onderwijs en bedrijfsleven*

Onze scholen zijn "hofleverancier" van het voortgezet onderwijs. Wij willen dat dit niet beperkt blijft tot de vraag hoeveel leerlingen uit groep 8 naar welke school voor voortgezet onderwijs gaat. Wij willen gebruik maken van elkaars expertise en faciliteiten. Bovendien willen we een uitwisseling realiseren, waardoor basis- en voortgezet onderwijs beter op elkaar afgestemd raken en de overstap natuurlijker verloopt en aansluit op de onderwijsbehoefte van de leerling.

Samenwerking met het bedrijfsleven kan het onderwijsaanbod verrijken. Dienen mogelijkheden zich aan dan zullen deze actief worden onderzocht en zal de samenwerking zo mogelijk structureel worden aangegaan.