



skOa

STICHTING VOOR KATHOLIEK ONDERWIJS AALSMEER

samen verder GROEIEN

Strategie

2023-2027

Versie 1.0



Antonius school, Kudelstaart



Jozef school, Aalsmeer



De Oosteinder, Aalsmeer



Drie verschillende scholen. En één gezamenlijke paraplu.

Zoemende bijtjes die de korf binnenvliegen in de ochtendschemering.
Een school, in kerstsfeer die je leven lang bij blijft.
Trotse, professionele en betrokken mensen die door het vuur gaan
voor hun leerlingen.

Generaties die op scholen hun wegen kruisen.
Van leerling, ouder, soms leerkracht.
Vol vertrouwen in goede handen.

Drie scholen. Vervlochten met de buurt.
Groot genoeg om zelf te dragen.
Binnen een club waar eigenheid van scholen een lange traditie kent.

Samen een volgende stap.
Omdat het moet?
Waar het werkt.

Zoeken in 'zo doen we het hier' naar 'dit kan waardevol zijn?'.
In beweging naar... samen verder groeien.
Waar toe? Meer samen? Meer eigen? Behoud? Of toch...?
Hoe mooi zou het zijn als...
En hoe dan?

Nou, zo!

Voorwoord

Voor je ligt het **Strategisch beleidsplan van de Stichting voor Katholiek Onderwijs Aalsmeer (SKOA)**. Dit plan betreft de beleidsperiode 2023 – 2027. Het is tot stand gekomen in samenwerking met alle geledingen binnen de organisatie.

Dit plan is met name geschreven voor alle medewerkers van de SKOA, met als doel om duidelijkheid te geven over de gehanteerde besturingsfilosofie. Binnen deze filosofie spelen de vragen die ‘wij’ elkaar willen gaan stellen een belangrijke rol. Met ‘wij’ wordt formeel bedoeld de dialoog tussen bestuur en directie. Uiteraard zullen deze vragen ook ter sprake komen binnen de drie scholen van de stichting om ook daar de dialoog op gang te brengen.

Als uitgangspunt voor dit strategisch beleidsplan zijn de volgende kaders gedefinieerd:

- › De strategie moet geen optelsom van algemeenheden en mooie grote bewoordingen zijn (*utopisch geformuleerd*) waar niemand het mee oneens kan zijn. Dit voegt niets toe.
- › De strategie moet richting geven voor de ontwikkeling van de scholen, duidelijkheid geven aan collega's en stakeholders.
- › De strategie moet recht doen aan de autonomie eigenheid van de scholen. En tegelijkertijd ook de ontwikkeling van de stichting een impuls geven.
- › De strategie zou moeten helpen bewuster te worden van wat is onze kracht, wat is ons verhaal, wat maakt dat mensen hier willen werken, leerlingen voor onze scholen kiezen?

Het is de bedoeling om het geschetste strategisch beleid te vertalen naar het strategisch handelen in de dagelijkse praktijk van alle betrokkenen, en het daarin om kunnen gaan met de dilemma's (*ogenschijnlijk tegengestelde belangen en krachten*) die zich voordoen. Hiermee willen we voorkomen dat er een strategisch beleid ontstaat wat mooi staat op papier maar in de praktijk niet werkt. Ook willen we de alertheid vergroten van alle betrokkenen op strategisch handelen omdat dit een duurzame ontwikkeling teweeg brengt binnen de SKOA.

Wanneer jullie vragen of feedback hebben over onze aanpak kunt u altijd contact met mij opnemen.

Aalsmeer
November 2022

Ryan Bakker
Bestuurder SKOA

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	5
1.1	Over deze strategie	5
1.2	Kernwaarden	6
2.	Vier strategische thema's	7
2.1	Thema 1: Creëren van gelijke kansen	8
2.2	Thema 2: Samen reflecteren op kwaliteit	9
2.3	Thema 3: Bouwen aan werkgeluk	10
2.4	Thema 4: Verbinden met de gemeenschap	11
3.	Strategie: realisatie en uitvoering	12
3.1	Realisatie en uitvoering van deze strategie	12
3.2	Bovenschoolse (rand)voorwaarden	13
3.2	Bovenschoolse (rand)voorwaarden	14
3.3	Tot slot...	15

1. Inleiding

1.1 Over deze strategie

Samen verder groeien: De nieuwe strategie voor de SKOA-scholen.

Bij het opstellen van deze strategie zijn verschillende keuzes gemaakt, keuzes die gaan over de zgn. werking van deze strategie. Door deze gemaakte keuzes geloven we dat deze strategie het gewenste effect gaat hebben, namelijk:

- › *De SKOA-scholen ondersteunen bij hun (door)ontwikkeling de komende jaren, zodat de leerlingen van de Antoniuschool, de Jozefschool en De Oosteinder het beste onderwijs krijgen.*

Want dat is waar een strategie in onze ogen aan moet bijdragen.

Afgeleid hiervan is dat de SKOA vervolgens ook met dit document kan aantonen dat het haar verantwoordelijkheid neemt voor de uitvoering van een meerjaren (ontwikkelings)-perspectief en kan aantonen dat het haar (bestuurlijke) verantwoordelijkheid neemt t.a.v. de sturing op onderwijskwaliteit.

Welke keuzes hebben we gemaakt in de werking van deze strategie?

- › **Collectieve strategische keuzes:** In deze strategie expliciteren we de manier van werken binnen de SKOA (*middels kernwaarden*) en benoemen we de belangrijkste strategische thema's. Met deze kernwaarden en deze strategische thema's maken we keuzes voor een gezamenlijke ontwikkelrichting voor de periode 2022-2026;
- › **Ruimte voor ontwikkeling voor de scholen:** Op schoolniveau staat de kerntaak centraal, namelijk het vorm geven aan schoolontwikkeling. Deze ontwikkeling krijgt vorm vanuit de samen vastgestelde strategische thema's. Scholen geven vorm aan hun ontwikkeling vanuit eigenheid (*eigen onderwijsvisie*), continue dialoog, (*onderbouwde*) keuzes en verantwoording;
- › **Bovenschoolse randvoorwaarden:** Op bestuurlijk niveau geven we samen vorm aan de noodzakelijke randvoorwaarden die faciliterend zijn aan schoolontwikkeling. Deze voorwaarden kunnen fungeren als houvast en als kader;
- › **Vergroten van alertheid:** We leren meer van een strategie die ons alert houdt, ons helpt te richten op die zaken waar we meer aandacht voor zouden willen hebben, dan van een strategie met utopisch geformuleerde volzinnen. Dat is dus ook wat deze strategie doet. Hij richt onze aandacht en vergroot zo onze alertheid op die dingen die ertoe doen. De dialoog over de strategie dient als sturingsmechanisme binnen de SKOA.

1.2 Kernwaarden

De kernwaarden van de SKOA, zijn voor de drie scholen richtinggevend. Met onze kernwaarden geven we in essentie aan wat ons SKOA-scholen maakt, wat we werkelijk belangrijk vinden, wat we willen zijn en waar we voor staan. Ze laten niet alleen zien wat we van onszelf verwachten, maar ook wat anderen van ons mogen verwachten. Onze kernwaarden geven dan ook, naast de katholieke traditie die onze scholen kenmerkt, richting aan ons handelen.



Professionaliteit

Wij hebben continu aandacht voor een professionele houding, voor ontwikkeling, overdracht en borging van kennis en expertise. Professionaliteit is voor ons nauw verweven met autonomie; de ruimte om zelfstandig tot keuzes te komen. Deze vrijheid is niet vrijblijvend, want brengt ook verantwoordelijkheid met zich mee.



Erkenning

We zien de ander en hebben oog voor de ander. We hebben aandacht voor elkaar en oog voor ieders inbreng en potentieel. We zien daarbij de professional, maar ook de mens daarachter. Oprechtheid, authenticiteit en eerlijkheid zijn hierin belangrijk voor ons.



Verbindend

We vormen samen drie scholen en een stichting. Samen met de medewerkers, met leerlingen, ouders en de gemeenschap om ons heen. We bouwen samen, vanuit verbinding aan een goede sfeer, heten welkom en reiken uit: zowel intern, als naar de gemeenschap op ons heen. Ondernemerschap kenmerkt ons in deze verbinding.

2. Vier strategische thema's

Op vier thema's willen we de komende vier jaren alerter zijn. Dit zijn vier thema's die meer aandacht vragen, gezien de ontwikkelingen om ons heen, de uitgangssituatie in onze scholen en dat wat wij belangrijk vinden. We omschrijven elk thema en benoemen over welke vragen we meer in gesprek willen gaan, in de eerste plaats uiteraard binnen de drie scholen, maar ook bovenschools, met medezeggenschap en in dialoog tussen bestuur en toezicht. Daarnaast geven we aan waar we de komende jaren alerter op willen zijn.



Thema 1:
Creëren van gelijke kansen



Thema 2:
Samen reflecteren
op kwaliteit



Thema 3:
Bouwen aan werkgeluk



Thema 4:
Verbinden met de
gemeenschap



2.1 Thema 1: Creëren van gelijke kansen

Elk kind komt op eigen wijze de school binnenstappen. Met ons onderwijs spelen we in op deze verschillen en zoeken naar een samenhangende aanpak, met oog voor cognitieve ontwikkeling en brede vorming, vanuit een integrale kijk op groei van kinderen. Ontdekken wie je bent, hoe je verschilt van anderen en hoe je je verhoudt tot anderen is hierin net zo belangrijk als goed leren lezen en kunnen rekenen. Beiden zijn namelijk van invloed op je levensgeluk en bepalend voor je kansen in onze maatschappij. Dit ‘en-en’ denken is soms lastig te bewaken als we te eenzijdig luisteren naar de verwachtingen in de maatschappij of meetbare kaders vanuit verantwoordingsinstanties.

We hebben hoge verwachtingen van kinderen en koesteren de ambitie dat we het potentieel van elk kind zien. We streven ernaar dat elk kind tenminste met (*wettelijke*) basiskennis en vaardigheden de school verlaat, en halen uit elk kind wat erin zit. Leerlingen verlaten onze scholen met ervaringen, met verhalen en met ontdekkingen. Deze kennis en vaardigheden dragen zij het verdere leven met zich mee. Het verbeteren, verrijken of verbreden van ons onderwijsaanbod is iets dat continu onze aandacht heeft, want zo geven we kinderen gelijke kansen. Met specialisten en vakleerkrachten zijn de mogelijkheden in onze scholen groot. Tegelijkertijd zijn er ook grenzen aan onze mogelijkheden. Grenzen die we beter hebben leren te bewaken, met het belang van kinderen voorop en met oog voor de collega's in onze scholen.

Vragen die we elkaar vaker willen stellen:

- › Hoe zie je in het onderwijs terug dat we hoge verwachtingen hebben?
- › Hoe zorg je (*ook vandaag*) voor kansengelijkheid in de groep of in de school?
- › Waar baseer je je keuzes op die je maakt bij het inrichten van je onderwijsaanbod?
- › Wat betekent kansengelijkheid in de groep of school voor kinderen die meer- en hoogbegaafd zijn?
- › Wat is de rol van specialisten en vakleerkrachten in het creëren van gelijke kansen?

Waar willen we alerter op zijn?

- › We zijn alert op – veranderende – kenmerken en behoeften van instromende leerlingen (*en gezinnen*) van de school. We anticiperen op veranderingen (*nu en in de toekomst*) met aanpassingen in onze benadering en aanbod.
- › We signaleren verschillen in ‘gelijke kansen aanpak’ binnen de school, deze verschillen maken we zichtbaar binnen de school om van te leren (*d.m.v. gesprek, kijken bij elkaar*).
- › We benaderen alle kinderen positief met oog voor het potentieel van elk kind en ieder gezin.
- › We gebruiken objectieve gegevens, deze zetten we in naast intuïtie en gevoel.
- › We zijn alert op onverwachte gebeurtenissen, om van te leren voor de toekomst.



2.2 Thema 2: Samen reflecteren op kwaliteit

We hebben de afgelopen periode een beweging ingezet naar meer samen leren, zowel binnen de scholen als binnen de stichting. Deze ontwikkeling gaan we de komende periode versterken, van leerkracht tot directielid en alles ertussenin. We willen van elkaar leren door elkaar gericht op te zoeken en verhalen, vragen en ervaringen te delen om zo ons onderwijs te blijven verbeteren. Samen leren werkelijk betekenisvol maken, vraagt erom groots te denken en tegelijkertijd klein te kijken. Daarbij hebben we oog voor diversiteit, omdat we vanuit deze diversiteit tot de juiste keuzes komen: keuzes die al onze leerlingen dienen.

Behoud van eigenheid en autonomie bij het maken van keuzes, vinden we belangrijk. Tegelijkertijd geldt dat deze eigenheid, juist de reden is om samen te werken en van elkaar te leren. Onze verschillen bieden ruimte voor reflectie. Als het lukt deze verschillen op tafel te houden en van te leren, kunnen we werkelijk samen en afzonderlijk stappen zetten in kwaliteitsverbetering. Hierbij geldt: met de kwaliteit van het onderwijs voorop blijft een goede balans tussen eigenheid op schoolniveau en collectieve keuzes belangrijk.

Vragen die we elkaar vaker willen stellen:

- › Welke keuzes maak je in je ambities rondom onderwijs en kwaliteit? En wanneer ben je tevreden?
- › Hoe draag je vanuit jouw rol bij aan onderwijskwaliteit?
- › Welke keuzes maak je in je curriculum, vanuit welke dilemma's en afwegingen?
- › Welke accenten leg je i.r.t. de uitdagingen waar je voor staat in je groep of school?
- › Hoe leer en reflecteer je binnen je team (*cyclisch*) op kwaliteit? En hoe leren en reflecteren we binnen het bestuur (*cyclisch*) op het thema kwaliteit?

Waar willen we alerter op zijn?

- › We vangen signalen op rondom tevredenheid en kwaliteit van betrokkenen bij de school (*vanuit gesprek, wat zit hier werkelijk achter? Wat kunnen we hiervan leren?*).
- › We zijn alert op de aanwezigheid van de kenmerken van een lerende cultuur, met ruimte voor feedback, collegiale uitwisseling, zelfreflectie.
- › We hebben zicht op kwaliteit (resultaten en opbrengsten in beeld), op groepsniveau, schoolniveau en bestuursniveau.
- › We bespreken de resultaten en opbrengsten op een transparante manier (*beuragen, duiden, leren*).



2.3 Thema 3: Bouwen aan werkgeluk

De oplopende lerarentekorten hebben ook een weerslag op de SKOA-scholen. Hoe reageren we op deze oplopende tekorten? Dit is een belangrijke vraag, waarbij de antwoorden die we vinden bepalend zijn voor onze kwaliteit van onderwijs in de komende jaren. Het fundament van deze antwoorden vormen we door vanuit goed werkgeverschap met elkaar te bouwen aan werkgeluk. Werkgeluk gaat over steeds opnieuw regie krijgen en nemen op je bijdrage en betekenis in de school. We geloven hierbij dat eigenheid verrijkend is, mits in verbondenheid met het geheel en de kwaliteit van onderwijs.

Werkgeluk gaat voor ons daarom hand in hand met professionaliteit van alle betrokkenen. We bouwen hier samen aan door:

- › Keuzes te (*durven*) maken;
- › Het uitbreiden van expertise en ontwikkeling;
- › Oog te hebben voor ieders bijdrage en het erkennen van verschillen.

Waarborgen van deze kracht, zal de komende jaren cruciaal zijn om de juiste mensen in onze scholen te krijgen en houden.

Vragen die we elkaar vaker willen stellen:

- › In hoeverre werken medewerkers en directie samen vanuit een goede balans tussen autonomie en sturing?
- › In hoeverre is het werkgeluk van alle collega's in beeld? Wie heeft hier zicht op, anders dan de medewerker zelf?
- › Welke keuzes worden er gemaakt om verder te bouwen aan werkgeluk met alle collega's? Welke keuzes maken collega's zelf?
- › In hoeverre werken in de school medewerkers vanuit diverse werkterreinen (*w.o. zij-instromers*)?
- › Hoe vindt de begeleiding van nieuwe medewerkers plaats?

Waar willen we alerter op zijn?

- › We hebben, vanuit aandacht en begeleiding, zicht op de kwaliteit van nieuwe collega's.
- › We maken werkelijke keuzes (*focus*) in de ontwikkeling van de school.
- › We leren van uitval van leerkrachten (*ziekte en verzuim, aandacht en preventie*).
- › We zijn alert op de balans tussen eigenheid en het geheel (*samenhang binnen visie van de school*).
- › We leren van collega's die de stichting verlaten (*exitgesprekken*).



2.4 Thema 4: Verbinden met de gemeenschap

Onze scholen zijn geworteld in onze omgeving: de lokale gemeenschap, bedrijven, kinderopvang, voortgezet onderwijs, verenigingen en de katholieke kerk. Leren en ontwikkeling vindt niet alleen plaats op school, maar heeft raakvlakken met al deze sociale systemen, in de wijk, in de buurt om ons heen. Al deze systemen gaan over groei en ontwikkeling en zijn cruciaal om de maatschappelijke betrokkenheid die we hebben voor te leven. We zijn een betrouwbare samenwerkingspartner in de omgeving.

Ouders en verzorgers zijn belangrijke partners. We werken aan een goede relatie met hen die gaat over wederkerigheid en openheid. Door preventief en vanaf het begin in goed contact met hen te staan, bouwen we samen aan de ontwikkeling van hun en onze kind(eren).

Persoonlijke contacten en lokale lijntjes bieden ons flexibiliteit, speelruimte en eigenheid. Iets dat we koesteren en iets dat we willen uitbouwen de komende jaren. De relaties met de mensen en organisaties om ons heen vragen om keuzes, intensivering en afbakening: gericht op de kwaliteit van onderwijs voor onze leerlingen de komende jaren.

Vragen die we elkaar vaker willen stellen:

- › Welke systeemgrenzen hebben we te slechten om onze ambities werkelijk te realiseren? Bijvoorbeeld in afstemming tussen PO-VO, onderwijs en opvang?
- › Hoe positioneer je je als school in de lokale gemeenschap?
- › Hoe houd je verbinding met het perspectief van ouders: Hoe horen we hun stem t.b.v. de ontwikkeling van hun kind én de ontwikkeling van de school?
- › Hoe maak je wederzijdse verantwoordelijkheden in samenwerking met partners zichtbaar?
- › Hoe houd je verbinding met de katholieke identiteit in het onderwijs?

Waar willen we alerter op zijn?

- › We signaleren geluiden en het perspectief van ouders (*zoeken daarvoor naar nieuwe dialogvormen*).
- › We zijn alert op onze gewoontes, hoe dragen onze gewoontes bij aan de kwaliteit van onderwijs?
- › We leren van onverwachte gebeurtenissen in samenwerking met partners.

3. Strategie: realisatie en uitvoering

Hoe we deze strategie verder tot uitvoering gaan brengen en wat daarvoor belangrijke randvoorwaarden zijn beschrijven we hier.

3.1 Realisatie en uitvoering van deze strategie

Deze strategie vormt de basis voor de verdere ontwikkeling van onze scholen en de SKOA als geheel. Een belangrijke stap, die volgt op het vaststellen van deze strategie is de vertaling van deze strategie naar de context van de drie SKOA-scholen. Dit doen de drie scholen in het schoolplan (2023-2027) en de jaarplannen, waarin ruimte bestaat voor een eigen schoolvisie en speerpunten afgeleid uit de strategische thema's.

Zoals gezegd geeft deze strategie richting aan de verdere ontwikkeling van de scholen, maar ook aan de ontwikkeling van SKOA als geheel. Hierbij geldt dat er zich de afgelopen jaren een aantal wijzigingen hebben voltrokken in de formele structuur van bestuur en toezicht binnen SKOA. Omdat deze wijzigingen van invloed zijn op de manier waarop deze strategie uitvoering krijgt staan we hier kort bij stil:

Het vernieuwde toezichtskader van de inspectie, de toenemende eis tot professionalisering en een wens om rollen en taken zuiver te organiseren heeft geresulteerd in een aantal wijzigingen in de bestuursstructuur van SKOA.

- › Sinds 1 september 2020 is de toenmalige bestuursstructuur omgezet naar een two tier model waarbij het bevoegd gezag bij twee directeur-bestuurders is belegd;
- › Per 1 augustus 2022 wordt de invulling van het bevoegd gezag omgezet naar een eenhoofdig College van Bestuur en wordt toegewerkt naar een onafhankelijke Raad van Toezicht.

Deze actuele ontwikkelingen werken door op de manier waarop deze strategie de komende vier jaar uitgevoerd wordt. De komende periode zal in het samenspel van scholen, directies, CvB, RvT en medezeggenschap uitgewerkt worden welke werkwijze, ondersteunend is aan een betekenisvol samenspel tussen de verschillende betrokkenen. Hoe dit samenspel er precies uitgaat zien, is nu nog niet uitgestippeld. Dit betekent dat de wijze waarop we de dialoog voeren over de concretisering, uitvoering, voortgang en realisatie van deze strategie ook verder uitgekristalliseerd moet worden. We benoemen dit hierna als een van de randvoorwaarden voor de realisering van de strategie.

3.2 Bovenschoolse (rand)voorwaarden

Realisatie van de strategie gebeurt via de directe lijn van de scholen. Daarnaast kunnen bovenschoolse (rand)voorwaarden helpen om deze strategie tot uitvoering te brengen. Deze randvoorwaarden kunnen verschillend van aard zijn: kaderstellend, signalerend of faciliterend, met als doel het lerend vermogen van betrokkenen te ondersteunen met de gewenste ontwikkelrichting voor ogen. Per strategisch thema noemen we (rand)voorwaarden waar we binnen de SKOA aan willen werken, omdat ze helpen de strategie op schoolniveau te realiseren.

Strategisch thema 1: Creëren van gelijke kansen

- › **Reflectieve dialoog:** Een (*structureel ingebouwde*) reflectieve dialoog, tussen directies onderling en bestuur gekenmerkt door nabijheid, professionaliteit en eerlijkheid, waarin betrokkenen in gesprek gaan over vraagstukken en dilemma's die zich voordoen, gerelateerd aan de strategische thema's uit de strategie.
- › **Leernetwerk:** bovenschools leernetwerk gevormd door specialisten, het zorgteam of andere leerkrachten die zich bezighouden met vraagstukken die spelen rondom de uitvoering van de strategie (*informatie-uitwisseling, delen van werkwijzen etc.*).
- › **Actieonderzoek:** SKOA-breed initiëren en vormgeven van kortlopend (actie)onderzoek vormgeven rondom specifieke vraagstukken gerelateerd aan de strategie, bijvoorbeeld:
 - Hoe draagt ons aannamebeleid bij aan kansengelijkheid?
 - In hoeverre doen er zich verschillen voor in gelijke kansenaanpak per school, of per klas?
 - Hoe draagt ons leerlingvolgsysteem bij aan kansengelijkheid voor kinderen?

Strategisch thema 2: Samen reflecteren op kwaliteit

- › **Plan- en kwaliteitscyclus:** binnen de stichting vormgeven van een integrale en afgestemde plan- en kwaliteitscyclus, waarin (*m.b.v. document 'zicht op kwaliteit'*) gewerkt wordt.
 - Er worden **periodiek kwaliteitsgesprekken** gevoerd tussen de verschillende gremia, van RvT tot teams (*w.o. bestuur en directie, directie en team en teamleden onderling over gestelde doelen en bijbehorende resultaten*). Dit gesprek is gericht op reflectie, op leren en op ontwikkeling en kent tegelijkertijd duidelijke kaders en normen op het gebied van (onderwijs)kwaliteit;
 - Er wordt gewerkt met **kwaliteitsinstrumenten** die aansluiten bij de accenten die we leggen in deze strategie op het gebied van (onderwijs)kwaliteit (*bv. een interne kwaliteitsmonitor om signalen rondom (onderwijs)kwaliteit en het creëren van gelijke kansen tijdig in beeld te hebben*).
- › **Bovenschoolse scholingsagenda:** Bovenschools faciliteren van het leren op thema's die op alle scholen relevant zijn. Jaarlijks bepalen van de 'rode draden' op het gebied van scholing, kijken waar kruisbestuiving tussen scholen mogelijk is.
- › **Managementstatuut:** Om rolvastheid te vergroten binnen de stichting wordt er een managementstatuut opgesteld waarin taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn verwoord, passend bij de kernwaarden zoals opgenomen in deze strategie.

3.2 Bouwenschoolse (rand)voorwaarden

Strategisch thema 3: Bouwen aan werkgeeluk

- › **Werkgeeluk en personeelsbeleid:** We vergroten met elkaar, de mogelijkheden in ons huidige personeelsbeleid om het werkgeeluk van bestaande medewerkers te versterken. Denk hierbij aan:
 - Flexibiliteit in werktijden;
 - Fysieke werkomstandigheden;
 - Scholingsmogelijkheden;
 - Interne mobiliteit;
 - Etc.
- › **Instroom van nieuwe medewerkers:** We ontwikkelen gemeenschappelijk beleid rondom instroom van nieuwe medewerkers (*w.o. zij-instromers*) vanuit de vraag: hoe kunnen we de komende jaren meer medewerkers aantrekken?
- › **Structureel aandacht voor werkgeeluk:** In de dialoog tussen directie en medewerkers (*w.o. gesprekkencyclus*) bouwen we meer ruimte in voor werkgeeluk. Deze dialoog ondersteunen we met instrumenten of andere manieren om signalen in beeld te brengen waar we lering uit kunnen trekken (*als feedbackgesprekken met medewerkers, MTO's, 360° feedback voor directies en bestuur, exitgesprekken etc.*).

Strategisch thema 4: Verbinden met de gemeenschap

- › **Samen delen, de dialoog met ouders en de omgeving:** Samen zoeken naar nieuwe manieren om in gesprek te gaan met ouders, of andere partners om te leren van hun ervaringen met de school of stichting. Bovenschools periodiek uitwisselen van succesvolle bestaande ideeën, of mogelijke nieuwe initiatieven.
- › **Samen alert: signalen uitwisselen.** Hoe krijg je zicht op de gemeenschap, hoe weet je wat er leeft in de gemeenschap? Door signalen die je opvangt te delen.

3.3 Tot slot...

De realisatie van deze strategie vraagt om een jaarlijkse vertaling in een bovenschools jaarplan en bijbehorend gerichte investeringen, denk hier bijvoorbeeld aan faciliteiten, menskracht of gerichte (bij)scholing. Bij de bepaling van jaardoelen en toedeling van middelen geeft deze strategie ons richting. Jaarplannen en bijbehorende begrotingen zullen dan ook worden opgesteld met deze strategie als raamwerk.