



RUIMTE en RICHTING

Besturingsfilosofie van de SCOPE scholengroep

College van Bestuur:
Frits Hoekstra MEL, voorzitter
Bert van Leeuwen

Alphen aan den Rijn, september 2022

INHOUD

1. Inleiding

2. Goed onderwijs: onze visie en ambitie

- 2.1 Missie SCOPE scholengroep
- 2.2 Visie op goed onderwijs
- 2.3 Maatschappelijke ontwikkelingen
- 2.4 Eigen ambitie van SCOPE in doeldomeinen van onderwijs

3. Goed onderwijs: onze visie op aansturing

- 3.1 Kernwaarden van de SCOPE scholengroep
- 3.2 Uitgangspunten van aansturing
- 3.3 Uitgangspunten van het organiseren van kwaliteit
- 3.4 De inrichting van de organisatie en haar processen

4. Goed onderwijs: onze kwaliteitszorg

- Bijlage 1 Het juridisch kader van ons onderwijs
- Bijlage 2 SCOPE scholengroep: ontstaan uit overtuiging

1. INLEIDING

Goed onderwijs, dat is waar wij als bestuur voor staan. Onderwijs dat ervan uitgaat dat elk kind talenten in zich heeft, dat in elk kind mogelijkheden zitten die zich willen ontwikkelen en willen verschijnen. Onderwijs dat kinderen en jongeren hoop en perspectief geeft, en dat leerlingen helpt om later als volwassen mens in onze samenleving te staan.

Onderwijs dat elk ons toevertrouwde kind helpt om invulling en vorm te geven aan goed leven, goed samenleven en een goede en duurzame wereld. Dat doen wij vanuit de waarden die ons verteld worden in de geloofsverhalen uit de Bijbel.

Onderwijs waar medewerkers, leraren en ondersteunend personeel zich verbonden weten met de maatschappelijke opdracht die hen is toevertrouwd en die zij vanuit hart en ziel willen vormgeven. Waar we kinderen en jongeren kans geven om hun eigen identiteit te ontwikkelen. Waar medewerkers oog hebben voor de pedagogische vraag die elke leerling stelt.

Goed onderwijs staat of valt met de kwaliteit van onze schoolteams. Bij onze scholengroep staat goed vakmanschap van leraren voorop – en de bekwaamheid van teams om te leren en te verbeteren. Elk team heeft een gedeelde en gedragen visie als stip op de horizon. Gedreven door die visie werken zij aan een onderscheidende ambitie in de doeldomeinen van het onderwijs. Vanuit deze visie en ambitie richten leraren al hun energie op hun pedagogisch-didactisch handelen in de klas.

Werken aan de kwaliteit van onderwijs is mensenwerk. In de aansturing van onze scholengroep staat de menselijke maat centraal. Dat doen we vanuit de cyclus van inspireren, mobiliseren (in beweging brengen), waarderen en reflecteren: IMWR. Deze cyclus is verbonden met de PDCA-cyclus, die gericht is op (de controle van) het realiseren van doelen.

Onze scholengroep is ontstaan vanuit een lange geschiedenis. Een geschiedenis waarin mensen vanuit overtuiging scholen stichtten om hun kinderen het onderwijs te kunnen bieden waar ze fiducia in hadden en hebben. Onderwijs dat past bij hun gezamenlijk gedragen waarden vanuit geloofsovertuiging. Vrijheid van onderwijs is geworteld in onze scholen. Daarmee krijgen ouders en kinderen de mogelijkheid om het onderwijs te kiezen waar ze het meeste vertrouwen in hebben, en vakexperts de ruimte om daar invulling aan te geven.

In 2021 is de SCOPE scholengroep van grootte en samenstelling veranderd, en dat in een omgeving die ook steeds in verandering is. Een omgeving waarin de verantwoordelijkheid van besturen van onderwijsinstellingen steeds groter wordt en waarin tegelijkertijd de positie van onderwijsbesturen onder een vergrootglas ligt. Het is daarom belangrijker dan ooit dat wij helder maken vanuit welke waarden en uitgangspunten wij onze organisatie

willen aansturen en invulling willen geven aan de bedoeling (het 'waartoe') en de uitvoering (het 'hoe') van het onderwijs.

Deze besturingsfilosofie is de weerslag van gesprekken binnen het bestuur over de intrinsieke waarde van ons onderwijs. Onderwijs dat wij verzorgen voor de kinderen in onze regio vanuit onze identiteit als protestants-christelijke en katholieke stichting voor funderend onderwijs, en de maatschappelijke opdracht die we daarnaast hebben. Bestaande juridische kaders geven ruimte én fundament aan onze ambitie om goed onderwijs gestalte te geven vanuit de persoonsvorming van elk kind.

Met deze besturingsfilosofie geven wij onze scholen ruimte én richting. Die richting betekent: goed onderwijs, dat uitgaat van het pedagogisch appel dat leerlingen op ons doen, aangepast aan hun mogelijkheden en gericht op een volwassen omgang met de wereld. Scholen krijgen daarbij de ruimte om op hun eigen manier – passend bij hun eigen geschiedenis, cultuur en populatie – aan dat goede onderwijs invulling te geven.

2. GOED ONDERWIJS: ONZE VISIE EN AMBITIE

2.1 Missie van de SCOPE scholengroep

SCOPE scholen:

- verzorgen inspirerend onderwijs voor alle leerlingen in onze regio
- staan voor een breed aanbod in het funderend onderwijs
- bieden een betrouwbare en ondersteunende omgeving waar leerlingen en medewerkers zich kunnen ontwikkelen
- staan midden in de regio Alphen aan den Rijn en werken samen met de partners in die regio
- zijn geworteld in de protestants-christelijke en katholieke traditie.

2.2 Visie op goed onderwijs

Onze visie op goed onderwijs steunt op twee uitgangspunten:

- 1) het 'waartoe': de bedoeling of de intrinsieke waarde van ons onderwijs
- 2) het 'hoe': het ontwerp van onderwijspraktijken die ervoor zorgen dat we die bedoeling kunnen realiseren

De bedoeling van ons onderwijs

Wat is de bedoeling van ons onderwijs? Voor een antwoord op die vraag kiezen we een pedagogisch perspectief. Dat betekent dat we uitgaan van het pedagogisch appel dat leerlingen op ons doen, gericht op hun mogelijkheden en op een volwassen omgang met de wereld.

1. *Het pedagogisch appel van de leerling*

Leerlingen doen een pedagogisch appel op ons. Daarmee uit een leerling de hoop op een levenstoekomst die anders en beter is. In antwoord op dit appel wijzen we de leerling op een taak in – of omgang met – de wereld (WERELD) die gericht is op de vorming als persoon (ZELF), samen met en voor anderen (WIJ).

- Mijn talenten: *Wat kan ik?*
- Sociaal zelfbeeld: *Wie ben ik met en voor anderen?*
- Zelfbepaling: *Welke vrijheid heb ik om met en voor anderen te bepalen wat ik doe?*
- Zelfwaarde: *Word ik door anderen gewaardeerd en waardeer ik anderen?*

2. *De mogelijkheden van de leerling (ZELF)*

We richten ons op de mogelijkheden en kansen in de vorming van de leerling als persoon. Pedagogisch gezien is onderwijs het antwoord op de hoop die in de leerling aanwezig is, op mogelijkheden om je leven beter en voller te kunnen leven, met en voor anderen. We ondersteunen onze leerlingen om zelf verantwoordelijkheid te nemen voor hun leerproces en laten hen leren vanuit motivatie.

3. *Een volwassen omgang met mezelf (ZELF), met anderen (WIJ) en met de wereld (WERELD)*

Een volwassen omgang met de wereld is gericht op een toekomst van goed leven, goed samenleven en goede duurzaamheid – op een toekomst die anders en beter is.

- *Goed leven* is gericht op een toekomst met en voor anderen vanuit een verlangen naar geluk, verbondenheid en zelfbepaling. Leerlingen leren om goede keuzes te maken, en om soms weerstand te bieden.
- *Goed samenleven* is leren leven in relatie met (en in wederzijdse afhankelijkheid van) anderen. Leerlingen ontdekken hun eigen kracht om te spreken en te handelen in de sociale ruimte waarin ze leven met en voor anderen. Ze leren wat ze met hun eigen talenten kunnen bijdragen aan een menswaardige wereld, voor mensen dichtbij en veraf.
- *Goede duurzaamheid* begint met verwondering over en eerbied voor de natuur, en krijgt gestalte in de zorg voor een balans tussen het benutten van die natuur en het beschermen ervan. Leerlingen worden zich ervan bewust dat onze manier van produceren en consumeren welvaart brengt, maar ook tot vervuiling, klimaatverandering en uitputting van de aarde leidt.

Het ontwerp van onderwijspraktijken

Kenmerkend voor de pedagogische bedoeling van ons onderwijs is de relatie tussen de leerling zelf, de ander en de wereld. In aansluiting daarop ontwikkelen onze scholen ieder hun eigen ontwerp van onderwijs. Daaronder verstaan we alles waarmee scholen invulling geven aan hun dagelijkse onderwijs: niet alleen het leerplan en het jaarplan, maar ook de dagindeling, bijzondere activiteiten en bijvoorbeeld de manier waarop leraar en leerling elkaar begroeten. Daarin hebben scholen aandacht voor de volgende drie kenmerken van onderwijspraktijken:

- *Persoonsgericht - ZELF:*
Onderwijspraktijken die gericht zijn op de persoonsvorming van leerlingen, afgestemd op hun pedagogisch appel en op maat gemaakt met persoonlijke leerroutes en differentiatie.
- *Samenwerkingsgericht - WIJ:*
Onderwijspraktijken in sociale verbanden binnen en buiten de school, waarin leerlingen samenwerken en leren samenwerken.
- *Wereldgericht - WERELD:*
Onderwijspraktijken die leerlingen de mogelijkheid geven om vanuit hun eigen nieuwsgierigheid en motivatie inzichten en vaardigheden te verwerven. Inzichten en vaardigheden die belangrijk zijn binnen en buiten de school, voor de wereld van nu en later.

2.3 Maatschappelijke ontwikkelingen

In welke maatschappelijke context moeten onze scholen goed onderwijs realiseren? De ontwikkelingen die we hieronder schetsen, hebben een dubbel gezicht: ze bieden mogelijkheden en ook onmogelijkheden. Daarmee hebben ze een positieve en een negatieve invloed op de manier waarop wij goed onderwijs gestalte geven. Ons onderwijs moet aansluiten bij de urgentie van deze maatschappelijke ontwikkelingen.

Ervaring van ruimte

Door internet en sociale media is de wereld één grote, grenzeloze ruimte geworden. Ruimte is tegelijkertijd geëxplodeerd en gecomprimeerd. Wat er gebeurt in een ander werelddeel, weten wij hier op hetzelfde moment. Popmuziek uit andere landen is ook de popmuziek van jongeren hier. Milieu, veiligheid, migratie en drugs zijn problemen die de grenzen van onze samenleving overstijgen. In de ervaring van leerlingen is het leven enerzijds gemakkelijker en groter geworden, anderzijds complexer en verwarrender.

Digitale wereld

De wereld is steeds meer digitaal geworden. Daardoor zijn 'binnen' en 'buiten' steeds met elkaar verbonden. Digitaal is er altijd sociale interactie: contact met thuis, maar ook pestgedrag. De digitale wereld waarmee leerlingen te maken hebben, vergeet niets. Fouten en misstappen zijn altijd zichtbaar. Daarnaast komen veel wereldproblemen (zoals rampen, oorlog, geweld, honger en dood) bijna ongefilterd bij onze leerlingen en leraren binnen.

Ongelijke verdeling van kansen

In Nederland leven zo'n 220.000 kinderen onder de armoedegrens. In deze categorie komen relatief veel kinderen uit migranten- en éénoudergezinnen. Deze armoedekloof veroorzaakt leer- en ontwikkelachterstanden die leerlingen nooit meer inhalen. Kansengelijkheid begint in de wieg. En de verschillen tussen arm en rijk worden steeds groter. Mensen met een (beneden)modaal inkomen kunnen geen betaalbare woning meer vinden en verdienen te weinig om een redelijk leven op te bouwen.

Meritocratie

Scholen bereiden leerlingen voor op het halen van een diploma. Een diploma geeft toegang tot een vervolgopleiding en een passende baan. Succes in het leven wordt in onze maatschappij gezien als iets wat je zelf hebt verdiend. De keerzijde daarvan is dat het onderwijssysteem een 'sorteermachine' is, gebaseerd op intellectuele verdiensten en schoolsucces, die bepalend is voor het sociale aanzien van mensen. Kans(en)gelijkheid is verbonden met een dominante gerichtheid op diploma's op theoretisch gebied, uniformiteit in aanpak en ongelijke waardering voor verschillende capaciteiten van leerlingen.

Versnelling en sociale vervreemding

Leerlingen doen steeds meer dingen in dezelfde tijd, en komen toch altijd tijd tekort. Die versnelling is het gevolg van drie ontwikkelingen. Allereerst: de ideologie van sociale competitie, die kenmerkend is voor het neoliberalisme. Je bent succesvol als je beter bent

dan anderen. Ten tweede: de overtuiging dat een vervuld leven binnen handbereik ligt, als je maar je best doet. Geluk is maakbaar! Als laatste: het proces van versnelling houdt zichzelf in stand. Zonder (technologische en economische) versnelling stort het sociale systeem in elkaar. Dit tekort aan tijd dwingt mensen tot efficiëntie en beheersing. De logica van de concurrentie ondermijnt de mogelijkheid om anderen te zien als partner in het realiseren van een nieuwe toekomst. Tegelijkertijd is de opgave om tot oplossingen voor wereldproblemen te komen complexer en onzekerder.

2.4 Onze ambities in de doeldomeinen van onderwijs

Het Inspectiekader van augustus 2021 spreekt van de doeldomeinen van onderwijs. Dat verwijst naar de drie kernfuncties van onderwijs: **kwalificatie, socialisatie en allocatie**. Daarbij komt ook de wettelijke opdracht tot bevordering van **burgerschap**. Op elk van deze doeldomeinen heeft de overheid een basiskwaliteit geformuleerd.

Aan deze doeldomeinen voegen wij de kernfunctie van **persoonsvorming** toe. In ons onderwijs verbinden we alle domeinen en de bevordering van burgerschap met persoonsvorming. Niets wat leerlingen op onze scholen leren, staat los van de vorming van de persoon.

Ambitie: Persoonsvorming

Ons onderwijs is gericht op het ‘persoon-willen-woorden’ van leerlingen in een maatschappelijke, wereldgerichte context die zowel mogelijkheden als belemmeringen biedt:

- Leerlingen worden zich bewust van hun eigen talenten in een samenleving die capaciteiten ongelijk waardeert en theoretische diploma's ziet als een verdienste.
- Sociale verbondenheid is gemakkelijker in een digitale wereld, en tegelijkertijd moeilijker vanwege snelle sociale uitsluiting en fouten die altijd zichtbaar blijven.
- Zelfbepaling (weten wie je bent en waar je voor staat) ontwikkelen leerlingen altijd in een sociale context: zij identificeren zich met (en zetten zich af tegen) bepaalde groepen. Dat wordt lastiger wanneer een gemeenschap minder sociale cohesie en minder gemeenschappelijke tradities heeft. Ook zorgt sociale en digitale versnelling in een steeds veranderende wereld ervoor dat jongeren makkelijker van zichzelf vervreemden.
- Zelfwaardering en zelfrespect zijn voor een deel afhankelijk van pech of geluk: leerlingen hebben geen invloed op de sociale, economische en etnische achtergrond waarmee ze worden geboren.
- Leerlingen krijgen een verkeerd beeld van een volwassen invulling van ‘goed leven’ door de opvatting dat geluk maakbaar is en (on)geluk helemaal aan het individu kan worden toegerekend.
- Een volwassen inzet voor goed samenleven kan zich niet ontwikkelen zonder wereldgerichtheid. Als mens leef je niet alleen voor jezelf, maar ook voor anderen. En in een rechtvaardige samenleving mag je erop vertrouwen dat maatschappelijke organisaties het goed met je voorhebben.

- Een volwassen verantwoordelijkheid voor goede duurzaamheid heeft meer mogelijkheden in een groter wordende wereld, en wordt tegelijkertijd verwarrender vanuit de complexiteit en onoverzichtelijkheid van problemen.

Ambitie: Kwalificatie

- Ons onderwijs koppelt basisvaardigheden (lezen, schrijven en rekenen) en kwalificatie op niveau en passend bij de leerling capaciteiten, en aan de vaardigheden van leerlingen om zich het vervolgonderwijs en in het leven staande te kunnen houden.
- Ons onderwijs verbindt kwalificatie ook met persoonsvorming: leerlingen ontdekken wie zij zijn als persoon (ZELF) in de omgang met de wereld (WERELD), samen met en voor anderen (WIJ).

Ambitie: Burgerschap

- Ons onderwijs verbindt actief burgerschap en sociale cohesie met persoonsvorming vanuit **wereldgerichtheid**: leerlingen leren wat van hen wordt gevraagd voor een toekomst van goed leven (geluk), goed samenleven (menswaardigheid en rechtvaardigheid) en een goede verhouding tussen mens en natuur (duurzaamheid).
- Onze scholen ontwikkelen actief burgerschap in drie dimensies:
 - *democratisch burgerschap*: rechten en plichten vanuit de democratische basiswaarden
 - *sociaal burgerschap*: wat is er nodig om goed te kunnen functioneren in de samenleving?
 - *moreel burgerschap*: vanuit deugden en kwaliteiten handelen gericht op menswaardigheid en rechtvaardigheid
- Het leren van burgerschapsvaardigheden en -competenties krijgt gestalte in onze scholen als leer- en leefgemeenschappen. Zo betrekken we leerlingen bijvoorbeeld bij het oplossen van conflicten met mediation.

Ambitie: Socialisatie

- Ons onderwijs verbindt de verwerving van de sociale en maatschappelijke competenties van leerlingen (die nodig zijn om optimaal te kunnen deelnemen en bijdragen aan de samenleving) met persoonsvorming vanuit **wereldgerichtheid**.
- Onze scholen stimuleren leerlingen om hun eigen identiteit te vormen vanuit levensvragen en opvattingen van goed leven, goed samenleven en goede duurzaamheid. Dat doen we vanuit verhalen en waarden uit de christelijke traditie, en in dialoog met andere tradities.

Ambitie: Allocatie

- Onze scholen bieden een curriculum dat leerlingen de mogelijkheid geeft om te ontdekken wat ze kunnen en waar hun belangstelling ligt.
- Onze scholen stimuleren leerlingen om te onderzoeken welke onderwijsloopbaan het beste past bij hun mogelijkheden en talenten.

3 GOED ONDERWIJS: ONZE VISIE OP AANSTURING

3.1 Kernwaarden van de SCOPE scholengroep

Binnen onze scholengroep gaan we uit van de volgende kernwaarden, die betekenis krijgen vanuit de achtergrond van de christelijke traditie:

- **Vertrouwen**
Wij werken vanuit wederzijds vertrouwen in elkaar, in leerlingen, in ouders, in collega's en in de samenleving. Dat doen we vanuit de gedachte dat elk mens het goede probeert te doen. Daar hoort bij dat we leren van onze fouten, in het vertrouwen dat ieder mens ondanks fouten en gebrekkigheid zoekt naar het goede in zichzelf en de ander.
- **Verbinding**
Wij zoeken verbinding met leerlingen, ouders, collega's en de samenleving omdat we het belangrijk vinden dat iedereen gezien en gehoord wordt.
- **Respect**
Wij staan open voor andere opvattingen over goed leven, goed samenleven en goede duurzaamheid en dragen bij aan een goede dialoog hierover.
- **Perspectief**
Wij wijzen leerlingen op de wereld om hen heen, zodat zij een volwassen omgang met de wereld ontwikkelen.

3.2 Uitgangspunten van aansturing

In onze aansturing zetten we het primaire proces centraal. Het gaat om de leerling en de vakexpert: de leerkracht of docent. We organiseren vanuit de menselijke maat. Daarbij gelden vier principes die de ruggengraat zijn van ons denken en handelen: **verbinding, vertrouwen, vakmanschap en inspiratie.**

Verbinding

Verbinding gaat over je verbinden met jezelf, met de ander en je inhoudelijk verbinden aan de (onderwijs)opdracht die wij als scholengroep hebben. Zonder verbinding hebben uitkomsten geen waarde – of blijven resultaten zelfs helemaal uit. Daarbij hoort dat resultaten, regels of afspraken niet de boventoon voeren, maar ook niet worden vergeten.

Vertrouwen

Werken vanuit vertrouwen impliceert dat we 'fouten' zien als een normaal onderdeel van het leren en ontwikkelen van elke medewerker. We spreken daar open en respectvol met elkaar over, en we leren ervan. Bij werken vanuit vertrouwen hoort ook dat iedereen in de organisatie ook vanuit zichzelf verantwoording wil geven over keuzes en resultaten.

Vakmanschap

We sturen op het hoogste vakmanschap in onze organisatie. Vakmanschap is waar het om draait. In het onderwijs is dat in eerste instantie de leraar. Hij of zij weet wat er specifiek voor elke leerling nodig is. Net als de leraren verstaan alle andere medewerkers hun vak en onderhouden dat. Ook voor directeuren en bestuurders als vakmensen gelden deze uitspraken. Leraren en hun gezamenlijke kwaliteit doen ertoe in het onderwijs!

Inspiratie

Iedereen heeft inspiratie nodig om 'gedreven' te werken. Het vak van leraar ontwikkelt zich en is niet meer hetzelfde als 15 jaar geleden. Het vak van leidinggevende is ook anders dan toen. Onze schoolleiders organiseren inspiratie in hun scholen, zodat het onderwijs dat zij geven in ontwikkeling blijft en voldoet aan hedendaagse inzichten.

Organisatieprincipes

Bij het inrichten van onze organisatie gaan we steeds uit van wat er nodig is voor het primaire proces van de organisatie. Draagvlak en draagkracht van de organisatie is ons uitgangspunt. We stellen onszelf steeds de vragen:

- *Wat is haalbaar?* Hebben we draagvlak van alle stakeholders?
- *Wat is uitvoerbaar?* Hoe denken de vakmensen erover? Voldoet het aan wetten en regels? Is de doorgaande leerlijn geborgd? Kunnen de mensen die het moeten doen het aan?
- *Wat is betaalbaar?* Past het binnen de beschikbare middelen?
- *Wat is organiseerbaar?* Vraagt het niet te veel administratie, tijd of ruimte? Is het te roosteren?

Daarnaast is het belangrijk dat iedereen, op zijn eigen plek en voor zijn eigen taak, leiderschap neemt. Dat betekent: initiatief en verantwoordelijkheid nemen voor je eigen werk.

3.3. Uitgangspunten van het organiseren van kwaliteit

In de afgelopen periode waren de dominante uitgangspunten voor het organiseren van kwaliteit: taakgericht uitvoeren, controleren en verantwoording afleggen. Vanaf nu willen we onze scholen meer ruimte geven voor nieuwe uitgangspunten, die uitgaan van het vakmanschap van leraren:

- bewust afwegen
- verantwoordelijkheid nemen
- samen leren en verbeteren

Het is de kunst om een balans te vinden tussen de bestaande en de nieuwe uitgangspunten.

Naar de nieuwe uitgangspunten

De beweging naar de nieuwe uitgangspunten ziet er als volgt uit:

1. Van 'taakgericht uitvoeren' naar 'bewust afwegen'

Bewust afwegen vraagt om:

- van 'pas toe' naar 'leg uit'
- een balans tussen improviseren en controleren
- welke vorm past bij deze situatie?
- een gedegen afweging vanuit onze kernwaarden
- je steeds afvragen: hoe werkt samen leren?

2. Van 'verantwoording afleggen' naar 'verantwoordelijkheid nemen'

Verantwoordelijkheid nemen vraagt om:

- van controleren van regels naar ruimte geven
- van 'zo doen we het' naar 'klopt het?'
- pro-actief handelen
- afwegen wat nodig is voor het volwassen worden van de leerling
- mogelijkheden zien en benutten

3. Van 'controleren' naar 'samen leren en verbeteren'

Samen leren verbeteren vraagt om:

- sensitiviteit voor verandering die nodig is
- open blijven staan
- begrijpen wat je te veranderen hebt
- waarderen waar het schuurt
- verwonderen, ook als je denkt het te weten
- morele gevoeligheid: heb je een beeld van wat 'goed' is?
- geraakt worden, waarbij je je emotioneel ook openstelt
- opzoeken, uitzoeken en onderzoeken

Twee cycli voor het organiseren van kwaliteit

De cultuur van onze scholengroep is gebaseerd op de waarden en uitgangspunten die we hiervoor hebben beschreven. Daarbinnen zoeken we naar een kwaliteitscultuur waarin cyclisch denken ervoor zorgt dat we blijven verbeteren en blijven leren.

In het organiseren van kwaliteit onderscheiden we twee cycli:

1. *De beheersgerichte PDCA-cyclus*: deze cyclus is gebaseerd op controle en vertegenwoordigt de institutionele dimensie van verbeteren.
2. *De mensgerichte IMWR-cirkel*: deze cyclus gaat uit van het vakmanschap van leraren en staat voor de sociaal-culturele dimensie van verbeteren.

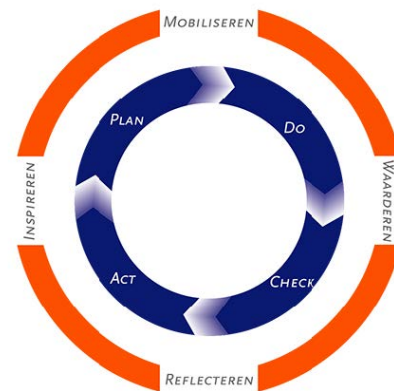
De beheersgerichte cyclus

De PDCA-cyclus (Plan – Do – Check – Act) is de beschrijving van het leerproces in een organisatie. Vaak wordt deze cyclus vertaald naar systeemaspecten van een schoolorganisatie zoals leerlingresultaten, examenresultaten, budgetten, opleidingseisen van medewerkers, regelingen rond ziekte en dergelijke. De PDCA-cyclus is een systeemcyclus op basis van doelen, handelingen en controle.

De mensgerichte cyclus

De IMWR-cirkel (Inspireren – Mobiliseren – Waarderen – Reflecteren) is complementair aan de PDCA-cyclus. Deze cirkel geeft invulling aan de meer mensgerichte, sociaal-culturele aspecten die nodig zijn om een organisatie goed te laten functioneren. Het is de cirkel van de menselijke maat. De IMWR-cirkel is gericht op betekenisgeving. Binnen onze scholengroep verwijst deze cirkel ook naar de cultuur van de continue verbetering van ons onderwijs:

- **Inspireren:** vanuit visie en ambitie naar inspirerend leiderschap
- **Mobiliseren:** via beleid en pedagogisch-didactische bekwaamheid naar het primaire proces van het onderwijs
- **Waarderen:** van resultaten naar dialoog en verantwoording
- **Reflecteren:** van evalueren naar samen leren en verbeteren



Kwaliteitscyclus

Deze twee cycli kunnen niet zonder elkaar. Ze houden elkaar continu in beweging. Er is inspiratie nodig om plannen te maken, en zonder actie wordt inspiratie niet omgezet in resultaten. Samen zorgen deze cycli ervoor dat we onze kwaliteit blijven verbeteren: samen vormen ze onze kwaliteitscyclus.

Kwaliteitskenmerken

Binnen onze kwaliteitscyclus onderscheiden we acht kwaliteitskenmerken, die zorgen voor een waarderende benadering van kwaliteit. Deze kenmerken bepalen hoe succesvol onze scholen zijn om een eigen invulling te geven aan hun ambitie en hun profiel.

Deze kwaliteitskenmerken vallen binnen het Inspectiekader van augustus 2021. Daarin is sprake van *schoolgerichte* kwaliteitszorg en ambitie (SKA) en *bestuursgerichte* kwaliteitszorg en ambitie (BKA).

Scholen geven vanuit hun visie en ambitie (SKA1) gestalte aan de uitvoering van het onderwijs en de kwaliteitscultuur (SKA2). Vervolgens evalueren, waarderen en verantwoorden zij de resultaten (SKA3).

SKA1 VISIE, MISSIE EN AMBITIE

- *Kenmerk 1: Visie op goed onderwijs*
De school heeft een helder schoolprofiel, gebaseerd op een gedeelde visie op de bedoeling van goed onderwijs en ontwerpen van onderwijspraktijken.
- *Kenmerk 2: Ambitie en doelen binnen de onderwijsdomeinen:*
De school werkt deze visie uit naar een eigen ambitie en doelen in de doeldomeinen van kwalificatie, socialisatie, allocatie en persoonsvorming.

SKA2 UITVOERING EN KWALITEITSCULTUUR

- *Kenmerk 3: Een open en transparant beleidsproces, en een coherente en afgestemde beleidsimplementatie*
De visie werkt door in een open en transparant beleidsproces en een coherente implementatie, in afstemming tussen medewerkers, leraren, leerlingen, schoolleiding, ouders en bestuur.
- *Kenmerk 4: Leiderschap*
Leiderschap in de school is inspirerend, waardierend, innoverend en vertrouwen-gevend en gericht op de kwaliteit van onderwijspraktijken (didactisch en pedagogisch).
- *Kenmerk 5: Collectief bekwaam*
De school heeft een duurzame kwaliteitscultuur: het team reflecteert, leert en verbetert als team. Het collectief van de medewerkers maakt de kwaliteit (*collective teacher efficacy*).
- *Kenmerk 6: Pedagogisch-didactisch handelen*
Aandacht voor de leerling staat centraal in de school, vanuit het pedagogisch appel dat leerlingen doen op leraren binnen een ondersteunend en responsief pedagogisch klimaat dat gericht is op persoonsvorming.
- *Kenmerk 7: Burgerschapsonderwijs*
Naast aandacht voor basiswaarden en vaardigheden formuleert de school eigen ambities rond kritisch-democratisch burgerschap en persoonsvorming.

SKA3 EVALUATIE, VERANTWOORDING EN DIALOOG

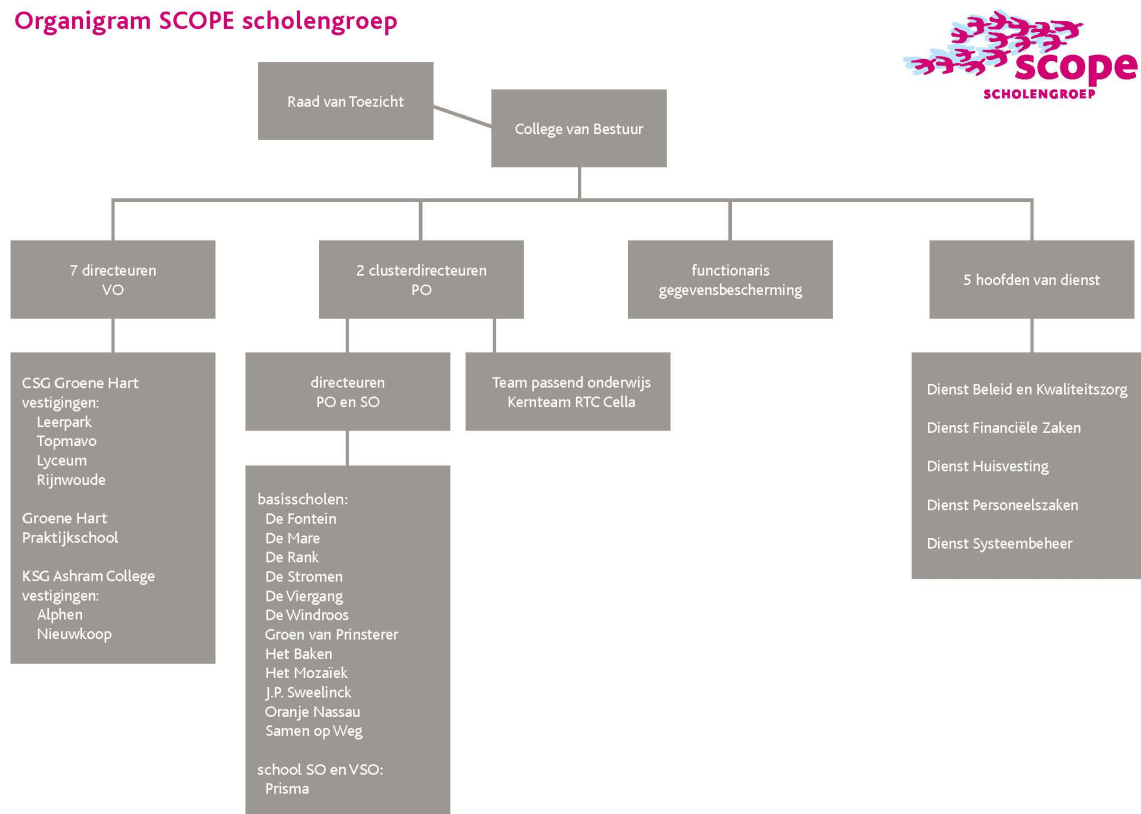
- *Kenmerk 8: Evaluatie en Verantwoording*
Er is duurzame, cyclische aandacht voor het profiel van de school en de kwaliteit van het onderwijs. De school geeft een dialogische verantwoording naar alle betrokkenen en zorgt voor een terugkerende evaluatie van de visie op goed onderwijs.

3.4 De inrichting van de organisatie en haar processen

De inrichting van onze organisatie ondersteunt de kwaliteitscyclus, waarin de visie en ambitie via leiderschap sturend zijn voor het beleid. En waarin collectieve bekwaamheid (vakmanschap) en pedagogisch-didactisch handelen van leraren leidt tot hoge resultaten voor leerlingen.

In de structuur van onze organisatie leggen we de verantwoordelijkheid voor goed onderwijs bij collectief bekwame teams, die op een inspirerende manier worden geleid. De eindverantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het onderwijs ligt bij het bestuur.

Organigram SCOPE scholengroep



Binnen SCOPE zijn de rollen en verantwoordelijkheden als volgt:

- Het tweehoofdig **college van bestuur** is eindverantwoordelijk voor de organisatie als geheel.
- De **raad van toezicht** houdt toezicht op het handelen van het bestuur.
- De **directeuren** zijn verantwoordelijk voor hun scholen. Zij geven onderwijskundig en pedagogisch leiding aan hun school. (In het voortgezet onderwijs geven de vestigingsdirecteuren leiding aan de scholen. In het basisonderwijs zijn dat de directeuren, die aangestuurd worden door een clusterdirecteur.)
- Voor de bedrijfsmatige processen is er een **centrale dienst** die de scholen ondersteunt. De diensten worden aangestuurd door de hoofden van dienst.

Als bestuur hebben we de verschillende portefeuilles als volgt verdeeld:

- Woordvoering, externe relaties, strategie, governance, HR, financiën, ICT en de VO-scholen vallen onder de verantwoordelijkheid van de voorzitter van het college van bestuur.
- Kwaliteit, pr & communicatie, privacy, huisvesting & facilitair en de PO-scholen zijn de verantwoordelijkheid van het lid van het college van bestuur.

Binnen de portefeuilles hebben we frequent overleg met afgevaardigden van de directies PO en VO, en alle diensten. Daarnaast spreken we de directies PO en VO regelmatig over strategische thema's.

4 GOED ONDERWIJS: ONZE KWALITEITSZORG

Welke middelen zetten wij als bestuur in om vanuit onze uitgangspunten (zoals we die hebben beschreven in hoofdstuk 3) sturing te geven aan het beleid van scholen? Om vanuit onze visie op en ambitie van goed onderwijs (zoals beschreven in hoofdstuk 2) gestalte te geven aan de praktijk van goed onderwijs?

Cyclisch

Onze scholen werken cyclisch aan kwaliteitszorg vanuit de visie, missie en ambitie van de school (SKA1). Zij geven gestalte aan de uitvoering van het onderwijs en de kwaliteitsstructuur (SKA2) en evalueren, waarderen en verantwoorden (SKA3) de resultaten.

Kwaliteitskenmerken

In dit proces onderscheiden we acht kwaliteitskenmerken, die bepalend zijn voor deze cyclus. Hierbij is ons uitgangspunt dat we sturen op het in beweging zetten van mensen, met als doel het samen leren en het verbeteren van de kwaliteit van ons onderwijs (de IMWR-cyclus uit hoofdstuk 3). De PDCA-cyclus van controle (ook beschreven in hoofdstuk 3) is hiermee nauw verbonden om zicht te krijgen op de resultaten van en voor de leerlingen.

Sturingsinstrumenten

Ons besturingsmodel volgt dezelfde cyclus van kwaliteitszorg op scholen. De sturingsinstrumenten zijn schakels tussen de bestuursgerichte kwaliteitszorg en ambitie (BKA) en schoolgerichte sturing, kwaliteitszorg en ambitie (SKA).

Onze sturingsmiddelen (BKA) zijn gericht op de bevordering van kwaliteit van goed onderwijs in de school vanuit bestuurlijk oogpunt. Ze sluiten aan op de vragen en eisen uit het Inspectiekader, maar dan op bestuursniveau beoordeeld en gewaardeerd.

- Elke fase in de cyclus kent eigen sturingselementen die zijn ontwikkeld vanuit de uitgangspunten uit de visie op sturing.
- In elke fase staan onderscheidende kwaliteitskenmerken centraal in de cyclus van leren en verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs.

In het volgende schema ziet u de relatie tussen sturingsmiddelen (BKA), de kwaliteitszorg van scholen (SKA) en de kwaliteitskenmerken die het succes bepalen van de kwaliteitszorg.

SCHEMA: De relatie tussen BKA en SKA, gekoppeld aan de 8 kwaliteitskenmerken

Kwaliteits-kenmerken	SKA1 Visie, Missie en Ambitie	BKA1 Visie, Missie en Ambitie
Kenmerk 1	Visie op goed onderwijs	1. Besturingsfilosofie 2. Strategische koers 3. Managementstatuut
Kenmerk 2	Ambitie binnen de doeldomeinen	
	SKA 2 Uitvoering en kwaliteitscultuur	BKA2 Uitvoering en kwaliteitscultuur
Kenmerk 3	Beleidsproces open en transparant; Beleidsimplementatie coherent en in afstemming.	1. Jaarplan 2. Managementgesprek 3. Verbeterregister 4. Intern kwaliteitskader (dashboard)/ Kwaliteitskalender 5. Waarderend onderzoek van scholen (tweejaarlijks)
Kenmerk 4	Leiderschap	
Kenmerk 5	Collectief bekwaam	
Kenmerk 6	Pedagogisch-didactisch handelen	
Kenmerk 7	Burgerschapsonderwijs	
	SKA 3 Evaluatie, verantwoording en dialoog	BKA3 Evaluatie, verantwoording en dialoog
Kenmerk 8	Evaluatie en verantwoording	1. Evaluatie Jaarplan 2. Resultaatgesprekken (schooldirecties) 3. Stakeholders 4. Jaarverslag

Vanuit onze visie op goed onderwijs voor onze leerlingen bouwen wij als bestuur aan de kwaliteitszorg voor onze scholen. Met die gedegen kwaliteitszorg leveren wij een bijdrage aan dat goede onderwijs, dat ons allemaal helpt om vorm te geven aan de opdracht van ons onderwijs: kinderen de kans geven dat te laten verschijnen wat in hen zit. Aan onze scholen en hun teams de taak om dit met elkaar, samen met de leerlingen, en in gesprek met de ouders, vorm te geven.

Bijlage 1 HET JURIDISCH KADER VAN ONS ONDERWIJS

Deze besturingsfilosofie gaat uit van de juridische kaders waarbinnen ons onderwijs plaats vindt.

- Voorop staat het recht van het kind, dat vrij is en recht heeft op een ongestoorde ontwikkeling als persoon¹.
- Ouders hebben het recht om zich van die opvoeding en van dat onderwijs te verzekeren, dat overeenstemt met hun eigen godsdienstige en filosofische overtuigingen.²
- De grondrechten zoals de vrijheid van onderwijs³, de vrijheid van meningsuiting en de vrijheid van godsdienst, waarborgen een overheidsvrije sfeer waarin burgers hun eigen leven en samenleven kunnen vormgeven.
- De rechten en plichten van leraren zijn gericht op voldoende pedagogische, didactische en vakinhoudelijke zeggenschap, de eigen bevoegdheid op het beoordelen van onderwijsresultaten en het professioneel statuut⁴.
- De bevoegdheden toegekend aan het (college van) bestuur volgens wet- en regelgeving op het gebied van de zorgplicht voor goed onderwijs, de zorgplicht voor sociale veiligheid, de wettelijke vereisten op het gebied van kwaliteitsbeleid en het schoolplan en deugdelijk financieel beheer.
- Het bestuur handelt vanuit de principes van de Code goed onderwijsbestuur: verantwoordelijkheid, professionaliteit, integriteit en openheid.⁵

¹ Neergelegd in het Internationale Verdrag inzake de Rechten van het Kind (IVRK 1995) en Europese Verdrag tot bescherming van de rechten van de mens en de fundamentele vrijheden (EVRM).

² EVRM, artikel 2.

³ Artikel 23 van de Grondwet.

⁴ Wet Beroep Leraar 2017.

⁵ Code goed onderwijsbestuur VO 2019,

Bijlage 2 SCOPE SCHOLENGROEP: ONTSTAAN UIT OVERTUIGING

SCOPE is een samenvoeging van de afkorting **Stichting Christelijk Onderwijs** met de eerste twee letters van het woord 'perspectief'. Perspectief op ruimte en richting. Ruimte om per school invulling te geven aan goed onderwijs voor een specifieke groep leerlingen. Richting vanuit een gezamenlijke visie op goed onderwijs en een eigen ambitie verbonden met de christelijke traditie(s).

De ontstaansgeschiedenis van de huidige SCOPE scholengroep kent drie lijnen:

De eerste lijn is die van het (protestants-)christelijk basisonderwijs.

- 1863: In de tweede helft van de 19e eeuw stichten lokale kerken de eerste scholen, eerst voor lager onderwijs en later ook voor kleuteronderwijs. Zo is De Viergang in Aarlanderveen opgericht in 1863.
- 1970: Vanaf 1970 lukt het om de verschillende kerken en schoolbesturen op één lijn te krijgen. Het wordt duidelijk dat een zekere omvang nodig is om het voortbestaan van scholen te garanderen en kwalitatief hoogwaardige ondersteuning te organiseren.

De tweede lijn is die van het christelijk voortgezet onderwijs.

- 1918: Start van het Christelijk Lyceum. In de jaren daarna volgen twee mulo's, de christelijke lts en de christelijke Huishoudschool. De eerste fusie is die van de laatstgenoemde twee scholen tot Christelijke Scholengemeenschap voor VBO Bospark.
- 1986: Oprichting van de Vereniging Samenwerkingsverband Christelijk Voortgezet Onderwijs Alphen aan den Rijn. De besturen van de vier scholen voor christelijk voortgezet onderwijs worden lid van deze vereniging. In de praktijk blijkt echter dat voor een goede samenwerking tussen de scholen een gezamenlijke rechtspersoon met één bestuur voor alle scholen nodig is.
- 1991: Fusie van de drie bestaande rechtspersonen: de beide mavo's (voormalige mulo's) vallen onder één stichting. In aanvang lijkt een fusie tussen de scholen daarmee niet meer nodig.
- 2001: Praktijkonderwijs sluit aan.
- 2003: Fusie tussen het Christelijk basis- en speciaal onderwijs en het Christelijk Voortgezet Onderwijs. Zo ontstaat de SCOPE scholengroep.

De derde lijn is die van het rooms-katholiek voortgezet onderwijs in de regio.

- 1929: Oprichting van de H. Bonifatius-ulo.
- 1971: Uitbreiding met een afdeling havo.
- 1972: De school krijgt de naam Ashram College. In 1973 wordt de school uitgebreid met een atheneum, en in 1976 met een lts.

- 1980: Ashram College is een van deelnemers aan het middenschoolexperiment.
- 1994: Fusie van het Ashram College met de school voor vbo en mavo in Nieuwkoop.
- 1997: Ashram College wordt een lyceum door toevoeging van een afdeling voor gymnasium. In het schooljaar 2015-2016 wordt een entreprenasium toegevoegd.
- 2021: De Katholieke Scholengemeenschap Ashram College wordt opgenomen in de SCOPE scholengroep, die daarmee haar huidige vorm krijgt.