KATHOLIEKE SCHOLENSTICHTING UTRECHT

STRATEGISCH PLAN

2021 - 2025

samen leren leven

Versie 1.0
Mei 2021

1. Inleiding

Het strategisch plan

Met ‘de basis goed op orde’ kijkt de KSU in dit plan naar de toekomst. We hebben de afgelopen maanden niet alleen met elkaar gesproken over onze maatschappelijke opdracht, maar ook over onze visie, onze drijfveren. In 2015 bracht ons een soortgelijk zelfonderzoek op ‘De leerling blinkt uit’ en we ervaren het als inspirerend om elke periode van vier jaar opnieuw te kijken naar waar we staan en waar we naar toe willen. De komende periode zal in het teken staan van moed, van moedig zijn, van staan voor ons katholieke gedachtengoed, voor inclusie en voor kansengelijkheid.

Wie zijn we?

De KSU verzorgt divers onderwijs in vrijwel elke wijk in Utrecht. Onze scholen hebben een breed palet aan onderwijsconcepten waaronder Montessori, Dalton en High Performing Schools. Er zijn scholen met aanbod voor meer- en hoogbegaafde kinderen en vroeg vreemde-taalonderwijs. De KSU telt twee scholen voor speciaal basisonderwijs. Kortom, we hebben ervaring in en toewijding aan vele soorten basisonderwijs in Utrecht. De KSU is daarmee één van de drie grote stichtingen voor primair onderwijs in Utrecht. In het besef dat zo’n gezaghebbende positie verplichtingen met zich meebrengt, zet de KSU zich in om deze positie te versterken.

2. Onze visie

Eigenlijk hadden we een film moeten maken van de gesprekken over óns vak, ónze kinderen, óns onderwijs. Dan was het mooi geweest om te zien hoe de meesten van de medewerkers van de KSU in verschillende bewoordingen bij dezelfde visie uitkwamen. Onze droom voor het perfecte onderwijs is er al en wordt breed gedeeld.

Hoewel bullet-points tekortschieten, doen we hier toch een poging om onze gemeenschappelijkheid onder woorden te brengen:

√ Wij geloven in ieder kind en laten dit zien door het hebben van vertrouwen en het geven van vertrouwen.

√ Wij creëren bewustzijn bij kinderen over de rol die ze hebben in de wereld.

√ Wij bouwen aan een betere wereld door de kinderen te leren de wereld te begrijpen en er hun plek in te nemen. Onze katholieke geschiedenis zorgt voor een stevige basis.

√ We maken een beweging naar buiten, naar het leven zoals we dat allemaal kennen. Onze kinderen ervaren dat leren alleen betekenis heeft in de wereld zoals die zich aan hen voordoet en dat de school dus niet op zich staat, maar een onderdeel is van iets groters.

√ Wij bereiken samen met ouders, de wijk en de stad als partnernetwerk een betere wereld door midden in de samenleving te staan.

√ Wij handelen vanuit democratische principes en katholieke waarden en nemen verantwoordelijkheid om te zorgen voor elkaar en voor een duurzame planeet.

Dit resulteert in onze opdracht:

'Wij bieden wereldgericht onderwijs dat kinderen in staat stelt de wereld te begrijpen. We leren hen handelen vanuit democratische principes met oog voor een duurzame planeet en met zorg voor elkaar.'

Kortweg: 'We maken stapje voor stapje een betere wereld met elkaar!

3. Onze kernwaarden

In al onze gesprekken, in ons dagelijkse handelen, duiken onze kernwaarden op. We benoemen ze hier omdat ze de kern vormen van onze strategie. Van hieruit leven we, ze geven richting aan ons handelen.

<u>Lef</u>

We vervullen onze opdracht met lef. We hebben het lef, het hart, om te laten zien waar we voor staan. We tonen lef bij lastige keuzes. Keuzes die mogelijk weerstand oproepen, maar die wel in het belang zijn van ons onderwijs.

<u>Verantwoordelijkheid</u>

Kiezen met lef gaat gepaard met het nemen van verantwoordelijkheid. We staan als KSU, als school en als individuele professional voor onze keuzes en onze aanpak.

<u>Nieuwsgierigheid</u>

We zijn nieuwsgierig en we willen dat blijven. Elke dag 'stapje voor stapje een betere wereld maken' lukt volgens ons als alle medewerkers van de KSU nieuwsgierig zijn naar de wereld. Nieuwsgierig zijn betekent voor ons dat iedereen een onderzoekende houding naar zichzelf en de ander aanneemt.

<u>Vertrouwen</u>

We werken bij de KSU op alle niveaus op basis van vertrouwen. We vertrouwen (op) onze kinderen, onze collega's en onze samenwerkingspartners. We vertrouwen erop dat we datgene doen wat in het belang is van ons onderwijs, ook als het afwijkt van de gangbare norm. Over resultaten – pedagogisch en didactisch – wordt open en transparant gecommuniceerd.

<u>Aandacht</u>

Zien en gezien worden is essentieel en door aandacht voor elkaar kun je samen groeien. Daarom is 'aandacht' voor ons de verbindende waarde.

4. Ontwikkelingen

De wereld waarin we leven verandert continu en steeds sneller. Wij als KSU volgen de ontwikkelingen op de voet en we anticiperen daarop zo goed mogelijk. We willen met de KSU de kinderen van nu voorbereiden op de wereld van de toekomst. De volgende maatschappelijke ontwikkelingen vragen onze aandacht.

Kansengelijkheid

Als KSU zetten we anno 2021 onze vraagtekens bij het meritocratisch[1] uitgangspunt. Mensen zijn individueel in de gelegenheid om hun eigen leven vorm te geven, maar de een slaagt daar vanwege verschillende omstandigheden beter in dan de ander.

Ondanks de kansengelijkheid die opgesloten zit in het meritocratisch onderwijsprincipe in Nederland, nemen kansen voor kinderen met een hogere sociaaleconomische achtergrond toe, terwijl ze voor kinderen uit de lagere sociaaleconomische klasse of met een andere culturele achtergrond juist afnemen. En niet altijd op basis van cognitie of ontwikkelbaarheid. Wij geloven in kansengelijkheid en in het 'zien van kinderen' los van achtergrond, om te komen tot een wereld van verbinding in plaats van toenemende tegenstellingen.

Digitalisering en globalisering

De wereld globaliseert in rap tempo. Grenzen vervagen, afstanden worden korter en via de digitale snelweg is vrijwel de hele wereld dichtbij. Kennis hebben van die wereld en kennisnemen van die wereld is voor de nieuwe generaties onontbeerlijk. Kinderen van nu zijn gebaat bij onderwijs op gebieden die ook voor de onderwijsprofessional soms moeilijk te doorgronden zijn. De invloed van social media waar de kinderen mee opgroeien, ten opzichte van de traditionele media waar de meeste onderwijsprofessionals mee zijn groot geworden, is daar een goed voorbeeld van. Naast de 'echte' maatschappij waarin we leven, leven we nu ook digitaal met elkaar. Dit vraagt visie en flexibiliteit van het onderwijs om te blijven leren en reflecteren en soms vraagt dat om ander onderwijs, een andere organisatievorm en een lerende houding. Daarbij passen teams van professionals die eigenaarschap, autonomie en een zekere mate van sturingskracht hebben.

Nieuwe verzuiling

In Utrecht was het percentage inwoners met een migratieachtergrond in 2016 net geen 34%, nu in 2020 is dat meer dan 36%, waarbij de groep met een niet-westerse migratie-achtergrond het sterkst steeg. Ook zien we een nieuwe verzuiling, niet zozeer door verscheidenheid in afkomst, maar ook door financiële draagkracht. Mensen zoeken gelijkgestemden op, in de wijken waarin ze wonen, in hun maatschappelijke contacten en ook de in scholen voor hun kinderen.

5. Onze maatschappelijke opdracht

Natuurlijk bieden wij onze kinderen een zeer stevige kennisbasis. Maar wij maken het grote verschil door kinderen te leren in en over de wereld.

5.1 Wereldgericht onderwijs

Wij laten ons leiden door het volgende principe van onderwijspedagoog Gert Biesta: 'De school is geen volledig afgeschermde plek van de samenleving, maar een oefenplaats voor volwassenheid'. In deze oefenplaats staat de democratische cultuur centraal, waarin vrijheid, gelijkheid en solidariteit overal in onze organisatie zichtbaar zijn. Onze leerlingen leren kinderen van verschillende achtergronden kennen, ons onderwijs omvat niet alleen kwalificatie maar ook persoonsvorming en socialisatie.

[1] Meritocratie: het maatschappijmodel waarin de sociaaleconomische positie van elk individu gebaseerd is op eigen verdienste en niet op aanleg of afkomst.

Burgerschap is voor ons meer dan wat de huidige burgerschapsopdracht aan scholen oplegt. Wij werken aan actief burgerschap en sociale integratie en hebben aandacht voor verschillende achtergronden en culturen. Wij geloven dat gelijkheid ontstaat als diversiteit en solidariteit vanzelfsprekend zijn. Veel van wat we voelen en denken vinden we terug in onze katholieke historie.

Wij vinden dat onderwijs veel zichtbaarder moet zijn in onze maatschappij. Als gezegd, het onderwijs stopt niet bij de poort, wij willen een plaats in de wijk, in de stad en onze leerlingen en leerkrachten nemen als wereldburgers deel aan deze wereld.

Wij zien het als onze taak om kinderen de kennis en vaardigheden mee te geven die hun een stevige basis biedt (kwalificatie). We willen onze kinderen introduceren in tradities en maatschappelijke normen en waarden (socialisatie) en ze uitdagen om verantwoordelijkheid te nemen voor zichzelf en de samenleving waarin zij leven (persoonsvorming).

De KSU gaat:

• diversiteit beleven in plaats van onderwijzen over verschillen;
• solidariteit stimuleren door te leven en te spelen in een diverse gemeenschap;
• vrijheid en gelijkheid ervaren door de KSU in te richten als democratische cultuur.

De KSU-scholen gaan:

• diversiteit zichtbaar maken in plaats van kennisnemen van verschillen door te leven, te spelen en te leren in een diverse gemeenschap;
• over democratische cultuur onderwijzen en deze voorleven met als leidende principes: solidariteit, vrijheid en gelijkheid;
• wereldburgerschap vakoverstijgend vormgeven;
• leerlingen op betekenisvolle wijze in contact brengen met levensvragen en diverse levensbeschouwingen.

5.2. Kansengelijkheid

Als we kansengelijkheid willen bieden, zullen we soms moeilijke keuzes moeten maken. Soms kan een ongelijke behandeling nodig zijn om kansen voor iedereen te realiseren.

Kansengelijkheid betekent voor ons dat alle kinderen, ongeacht hun achtergrond, hun leerpotentieel bereiken. De scholen beschrijven hoe kansengelijkheid wordt bevorderd en gerealiseerd.

De KSU:

• neemt, als gezaghebbende stichting voor primair onderwijs, het voortouw in gemeentelijk overleg om kansenongelijkheid tegen te gaan en hier doel- en resultaatgericht aan te werken.

De KSU-scholen:

• gaan leerlingen uitsluitend beoordelen op hun talenten en hun prestaties (en niet op achtergrond, thuissituatie en sociaal milieu);
• laten zich in verwijzingsprocedures vooral leiden door kansen voor kinderen.

5.3 Duurzaamheid

Nog meer dan nu willen we leerlingen (en onszelf) bewust maken van de wereld waarin we leven. We willen ‘duurzaam gedrag’ en laten dat zien in ons handelen én in ons onderwijs. Wij zetten in op het zo snel mogelijk realiseren van duurzame schoolgebouwen, zowel op het gebied van energieneutraliteit als circulair bouwen.

Wat gaan we doen?

De KSU:

• neemt het voortouw in gemeentelijk overleg om de gemeentelijke ambitie waar te maken, en zo mogelijk te versnellen;
• zal verantwoord aanvullend investeren in schoolgebouwen waar het gaat om energieneutraliteit en circulair bouwen.

De KSU-scholen:

• vinden duurzaamheid geen vak waarover gedoceerd wordt maar dragen 'duurzaamheid' uit als vanzelfsprekende houding in de dagelijkse routines binnen de school;
• kijken bij feesten en bijzondere gebeurtenissen altijd, in samenspraak met de kinderen, naar duurzaamheidsaspecten;

• maken interne verbouwingen en aanpassingen in de energievoorziening zichtbaar in het onderwijs zodat de kinderen duurzaamheid vanuit de directe praktijk meekrijgen.

6. Onze pijlers

We bereiken deze maatschappelijke opdracht door in te zetten op de volgende pijlers:

6.1 Uitstekend onderwijs

In onze werkwijze baseren we ons mede op wetenschappelijk onderzoek (we zijn research-informed). We hebben een onderzoekende houding en maken gebruik van onderwijs gerelateerde data, zoals resultaten van metingen. Die analyseren en duiden we. Als het beter kan doen we dat, met nieuwsgierigheid, aandacht en lef. We zijn niet bang voor fouten en leren ervan. Vanzelfsprekend voldoen de KSU-scholen aan de gestelde kwaliteitseisen van de Inspectie en hebben alle KSU-scholen extra ambities geformuleerd gerelateerd aan dit strategisch plan.

Wat gaan we doen?

De KSU:

• maakt (management)informatie transparant en toegankelijk voor de medewerkers en de partners;
• stimuleert een veilige leercultuur waar fouten gemaakt mogen worden en deze in openheid kunnen worden besproken ('just culture');
• stimuleert dat scholen kennis, ervaringen én gemaakte fouten met elkaar delen.

De KSU-scholen:

• maken zichtbaar onderdeel uit van de KSU en dragen actief bij aan ons bovenschoolse beleid, 'het geheel is meer dan de som der delen';
• geven zelf vorm en inhoud aan het curriculum en het pedagogisch/didactisch concept dat past bij de populatie en de school;
• bewegen mee met ontwikkelingen en vragen vanuit de wijk;
• werken samen met organisaties voor kinderopvang en nemen het voortouw in het continu afstemmen van doorgaande lijnen tussen kinderopvang en de school.

Digitalisering

We leven midden in een digitale revolutie, waarvan het einde nog lang niet in zicht is. We willen dat onze leerlingen én onze leerkrachten en directeuren op hoogte zijn en blijven van de ontwikkelingen en dat ze hun digitale vaardigheden verder ontwikkelen. Bij deze scholing hoort het onderscheid te kunnen maken in het nieuwsaanbod, zeker in het licht van het streven om kinderen uit te laten groeien tot kritische burgers die de democratie omhelzen. Nieuwsaanbod, nieuwsgaring, nieuwsconsumptie en nieuwsduiding waren het exclusieve domein van de pers en traditionele mediadiensten. Nu zijn ze bijvoorbeeld via sociale media onderdeel geworden van het leven van ieder individu. Het is de uitdaging van iedereen om een weg te vinden in en met deze toegevoegde extra dimensie van de dagelijkse werkelijkheid.

Onze scholen realiseren en ontwikkelen vaardigheden op het gebied van o.a. mediawijsheid, informatievaardigheden en *computational thinking*. Dat wil zeggen dat problemen logisch worden benaderd en opgelost met computertechnologie. De scholen beschrijven hoe zij leerlingen voorbereiden op de wereld waar ICT een fundamentele plek inneemt in de communicatie en dataverwerking. ICT-middelen zijn voldoende beschikbaar voor leerlingen en medewerkers.

De KSU werkt data-geïnformeerd, door het verzamelen, analyseren en interpreteren van alle data die van belang zijn voor het volgen en verbeteren van het onderwijsproces. Covid-19 heeft digitalisering in een stroomversnelling gebracht vanwege thuisonderwijs en digitaal vergaderen.

Wat gaan we doen?

De KSU:

• werkt ‘data-geïnformeerd’, verzamelt, analyseert en interpreteert continu data ter verbetering van de onderwijsprocessen en bedrijfsvoering;
• faciliteert scholen en leerlingen op het gebied van ICT-infrastructuren;
• stimuleert scholen actief en innovatief om te gaan met ICT in het onderwijsproces.

De KSU-scholen:

• hanteren digitaal onderwijs op hetzelfde kwalitatieve niveau als fysiek onderwijs;
• zorgen ervoor dat elke leerling op gelijke wijze toegang heeft tot ICT-middelen om kansengelijkheid te bevorderen;
• zorgen voor informatievaardigheden bij leerlingen m.b.t. geven van en zoeken naar en duiden van digitale informatie.

6.2 Lerend organiseren

De KSU wil een lerende organisatie zijn, waarin we onze medewerkers uitdagen om het voortouw te nemen. Elke dag worden professionele keuzes gemaakt waarbij we uitgaan van zoveel mogelijk zelfsturing en resultaatverantwoordelijkheid. Leiderschap is op alle niveaus zichtbaar. ‘Aangewezen leiderschap’ is in haar opdracht in het algemeen integraal verantwoordelijk voor een organisatieonderdeel of een programma/project.

De KSU werkt met teamgerichte sturing, waarbij teams zich gezamenlijk ontwikkelen en zich verantwoorden. De wendbaarheid van onze organisatie wordt positief beïnvloed door de teams van professionals die zich eigenaar voelen van een gezamenlijke opdracht. Ze voelen zich autonoom en hebben een zekere regel- en organisatiekracht.

Werkgeverschap

We kunnen veel wervende teksten schrijven over geslaagd personeelsbeleid, maar er is maar één aspect dat werkelijk telt: je voelt je goed in het dagelijks werk en je voelt je goed in onze organisatie. Daarvoor creëren wij de mogelijkheden en de structuur. De samenwerking in teams heeft een positieve invloed op de kwaliteit van het geleverde werk en op het welbevinden van medewerkers. Professionals nemen verantwoordelijkheid voor hun rol en positie binnen de KSU en krijgen de ruimte

en vrijheid om dat te doen. Professionals blijven zich steeds ontwikkelen. Eigen kwaliteiten en onze (wettelijke en maatschappelijke) opdracht worden zo goed mogelijk op elkaar afgestemd. Medewerkers vertalen de visie en ambities van de KSU naar hun eigen dagelijkse praktijk. En medewerkers vormen een afspiegeling van de samenleving.

Er is bij de start van dit strategisch plan meer dan voldoende werk voor mensen in het onderwijs. Dat heeft ook een keerzijde. Het betekent dat vacatures soms lastig in te vullen zijn en dat de druk op het personeel toeneemt. Door onze arbeidsmarktcampagne hopen we vol te kunnen houden wat tot nu is gelukt: namelijk dat we tot nu toe nooit leerkrachten te kort zijn gekomen.

Wat gaan we doen?

De KSU:

• faciliteert professionalisering in het vakgebied;
• zorgt ervoor dat werknemers ingezet worden op hun talenten en stimuleert verdere ontwikkeling hiervan;
• zorgt voor optimale werkomstandigheden;

• ondersteunt de scholen en de schoolteams door het inzetten van specialisten met aanvullende of specifieke expertise;
• stimuleert en faciliteert gesprek, discussie, ontwikkeling en onderzoek op het gebied van onderwijs en daaraan gerelateerde gebieden.

De KSU-scholen:

• hebben inzicht in de ambities, de ontwikkelwensen en de sterke eigenschappen van de teamleden;
• zijn verantwoordelijk voor de onderwijsontwikkeling en werken volgens de principes van zelfsturende teams en lerend organiseren;
• werken talentgericht en geven ruimte aan talentontwikkeling van iedereen die bij ons werkt.

6.3 Deel van de samenleving: Samenwerking

Interne samenwerking

De kracht van de KSU is dat ‘het geheel meer is dan de som der delen’. We vormen met onze kennis, onze directeuren, leerkrachten en ondersteuners én onze ouders een keten die sterker is dan we wellicht vermoeden. De driehoek ouder-kind-school staat sterk, waardoor een kind zich goed kan ontwikkelen. We willen onze ouders nog beter leren kennen en de samenwerking op een hoger niveau brengen. Ouders kunnen ingezet worden ten behoeve van het curriculum, en dan niet per se alleen voor hun eigen kinderen. Er wordt door de scholen bewust en constructief samengewerkt met partners in de omgeving. Onze kracht bewijst zich in het Utrechtse onderwijsveld waar we een toonaangevende gesprekspartner zijn. Daardoor kunnen we verandering aanbrengen in bestaande structuren.

Wat gaan we doen?

De KSU:

• stimuleert dat scholen kennis en ervaringen delen;
• zorgt voor verbinding tussen de KSU-scholen door de gezamenlijk bepaalde uitgangspunten en de gezamenlijk besproken impact onder de aandacht te houden.

De KSU-scholen:

• betrekken de leerlingen in hun eigen leer- en ontwikkelproces;
• betrekken ouders omdat we dezelfde belangen hebben – de toekomst van het kind;
• kennen ouders om hun kwaliteiten te benutten voor het onderwijs- en ontwikkelproces van de

leerlingen;
• betrekken ouders vanwege hun maatschappelijke positie – ouders vormen (een deel van) de maatschappij die we in de school zichtbaar willen maken;
• plegen zonder terughoudendheid interventies als de gezinssituatie daar om vraagt.

Externe samenwerking

We werken vanuit de overtuiging dat de mens in de 21e eeuw een leven lang leren voor zich heeft. De samenwerking met onderwijspartners is in onze ogen van groot belang. De KSU kent alle middelbare scholen, alle beroepsopleidingen en alle wetenschappelijke studierichtingen. Zonder deze wereld in te delen in hoog of laag voelen we ons medeverantwoordelijk voor het proces daaraan voorafgaand en daaropvolgend. Dat betekent dat wij (intensieve) samenwerking opzoeken met onderwijspartners.

Wat gaan we doen?

De KSU:

• is een toonaangevende gesprekspartner in het Utrechtse onderwijsveld;
• maakt lastige kwesties bespreekbaar en werkt nauw samen met collega-schoolbesturen in het primair en voortgezet onderwijs om onze missie te kunnen verwezenlijken;
• oefent invloed uit op de stedelijke focus en (daarmee gepaard gaande) gelden; de gemeente is een belangrijke partner in het mede-creëren van kansen;
• onderhoudt contact met mbo- en hogere onderwijsinstellingen;
• is een stevige gesprekspartner binnen Passend Onderwijs vanuit onze missie om onderwijs te creëren dat recht doet aan de mogelijkheden en uitdagingen het kind.

De KSU-scholen:

• hebben doorgaande leerlijnen met verbonden kinderopvangorganisaties en er zijn samenwerkingsafspraken tussen de peuter- en kleuterafdelingen;
• werken actief binnen de POVO-procedure en dragen continu bij aan verbeteringen hiervan;
• gaan bij verwijzingen uit van de mogelijkheden en kansenperspectieven van kinderen en verdedigen dit ook.