

# ASKOSCHOLEN

AMSTERDAMSE STICHTING VOOR KATHOLIEK ONDERWIJS



**KOERSPLAN 2015 - 2018**

# Inhoudsopgave

0.	Vooraf	3
1.	Waardengedreven onderwijs	5
1.1	Missie	5
1.2	Verbinding	6
1.3	Aandacht	6
1.4	Ambitie	6
1.5	De ASKO verbindt met aandacht en ambitie	6
2.	De ASKO excelleert in onderwijs	8
2.1	Excellent onderwijs	9
2.2	Onderwijs van goede kwaliteit	9
2.3	Brede vorming en ontwikkeling	10
2.4	Onderwijs voor de toekomst	11
2.5	Duurzame schoolontwikkeling	12
2.6	De verbinding met de ouders van onze leerlingen	14
2.7	Leerkrachtvaardigheden	14
2.8	Leiderschapskwaliteiten	15
3.	De ASKO staat voor goed en betrouwbaar werkgeverschap	17
3.1	Leren en ontwikkelen	18
3.2	Het voorkomen en terugdringen van het ziekteverzuim	19
4.	De ASKO is uitmuntend georganiseerd	20
4.1	Groei	20
4.2	Het strategisch positioneren van de organisatie	21
4.3	Een stevige verbinding met stakeholders onderhouden	21
4.4	Het financieel beleid en beheer van de organisatie bewaken en versterken en de bedrijfsvoering op orde hebben	22
4.5	Huisvesting	23
4.6	Personeel en organisatie	24
4.7	Van vier naar één	24
4.8	De ondersteuning toerusten voor de toekomst colofon	25 26

## o. Vooraf

Met trots presenteert de ASKO het koersplan 2015 - 2018.

Het gevoel van trots komt voort uit het feit dat we er in geslaagd zijn om het eigenaarschap van dit plan breed in de organisatie te verankeren. Ouders in de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad, leerkrachten, directies, medewerkers van het bestuursbureau, de Raad van Toezicht, de regiomanagers en het College van Bestuur hebben allemaal bijgedragen aan het realiseren van dit plan.

Het plan moet gelezen worden als een koersdocument. Het beschrijft in grote lijnen welke strategische doelen we willen bereiken. Bestuur en scholen stellen vervolgens jaarplannen op waarin ambities uit dit koersdocument worden geconcretiseerd en vastgelegd. In het jaarverslag wordt gerapporteerd en verantwoording afgelegd over de realisatie ervan.

We hebben dit plan “Koersplan” genoemd vanuit de gedachte dat ons belangrijkste doel helder is: *De ASKO excelleert in onderwijs*. Belangrijke navigatiepunten zijn daarbij: *goed en betrouwbaar werkgeverschap* en *een uitmuntende organisatie*.

Tegelijkertijd betekent “koers” ook manoeuvreerruimte, ruimte voor de scholen om ambities te vertalen binnen de eigen situatie, gebaseerd op een duidelijke visie.

Uitgaande van de drie centrale waarden van de ASKO: *verbinding, aandacht en ambitie* en koersend op de professionaliteit en gedrevenheid van alle medewerkers willen we onze ambitie waarmaken. Daarbij gaat het in wezen om één belang: Onze leerlingen.

Het beste is voor hen niet goed genoeg omdat we werken aan de maatschappij van morgen. Ons onderwijs kan alleen een wezenlijke bijdrage leveren aan de maatschappij van morgen, als dat onderwijs gericht is op de toekomst. Op die toekomst zetten we onze koers uit. Onderweg maken we keuzes die mogelijk koersverleggend zijn omdat de maatschappij voortdurend verandert, inzichten wijzigen of dat nieuwe mogelijkheden worden aangedragen vanuit andere disciplines, zoals bijvoorbeeld vanuit de wetenschap.

Om ons voor te bereiden op die ontwikkelingen, blijven we samen leren en ontwikkelen. Daarmee willen we ons onderscheiden zodat we het beste onderwijs bieden aan onze leerlingen.

Diane Middelkoop, voorzitter College van Bestuur



# 1. Waardengedreven onderwijs

## 1.1 Missie

De ASKO staat als onderwijsorganisatie met haar bijzondere identiteit voor *waardengedreven onderwijs*. In ons onderwijs staan drie kernwaarden centraal: *Verbinding, aandacht en ambitie*. Dat betekent dat de scholen onderwijs bieden, gebaseerd op bovenstaande waarden die ook in de katholieke traditie een belangrijke plaats innemen.

In de scholen werken we vanuit een brede levensbeschouwelijke visie op identiteit, waarbij een uitnodigende en verbindende houding ten aanzien van andere culturen en levensovertuigingen kenmerkend is. Onze bijzondere identiteit waarborgt dat wij onze leerlingen waardengedreven onderwijs bieden.



## 1.2 Verbinding

Binnen de ASKO als totale organisatie verbinden leerlingen, medewerkers, ouders en andere betrokkenen zich met elkaar. We staan in *verbinding* met onze omgeving, de buurt, de stad, de samenleving en de wereld. Ons onderwijs maakt deze *verbinding* voelbaar, tastbaar en betekenisvol. Door je met elkaar te verbinden kun je verwachtingen naar elkaar uitspreken, elkaar vertrouwen en betrouwbaar zijn en elkaar verder helpen.

## 1.3 Aandacht

Deze waarde staat voor respect, bezieling en gevoel voor elkaar. Door werkelijke aandacht kunnen we onze leerlingen een liefdevolle leer- en leefomgeving en veiligheid bieden.

Elke leerling, medewerker, ouder is een uniek mens en moet zich gekend en gewaardeerd weten binnen onze scholen en binnen de gehele organisatie. Hierdoor garanderen we de aandacht voor overeenkomsten en verschillen tussen mensen, jong en oud.

## 1.4 Ambitie

We willen een lerende en onderzoekende organisatie zijn. Ons onderwijs moet zich ontwikkelen van goed, naar beter, naar excellent. Dat kan alleen als we willen blijven leren en ontwikkelen, nieuwsgierig zijn en gebruik maken van (wetenschappelijke) inzichten die ons helpen onze doelen te verwezenlijken.

De ambitie komt ook tot uiting in ons gesprek met de ouders en andere partners: we hebben oog voor de omgeving, voelen ons daarbij betrokken en stellen ons actief op in de samenwerking met anderen.

## 1.5 De ASKO verbindt met aandacht en ambitie

Onze levensbeschouwelijke identiteit beschouwen we als een kwaliteitskenmerk. De identiteit leeft binnen de hele organisatie. Alle scholen, samen met hun medewerkers, de ouders en de buurt geven elke dag opnieuw op eigen wijze vorm en inhoud aan de levensbeschouwelijke identiteit door onze kernwaarden zichtbaar en voelbaar te maken.



De scholen laten dit ook zien door aandacht te besteden aan vieringen, symbolen, gewoonten en verhalen uit zowel de katholieke traditie, als vanuit andere religies en levensovertuigingen.

Door duidelijke keuzes te maken in het onderwijs en door het handelen van alle medewerkers binnen de organisatie, wordt duidelijk dat scholen, bestuursbureau, bestuur en Raad van Toezicht, de kernwaarden onderschrijven en dat deze dienen als het innerlijk kompas van de organisatie.

We duiden dit met de term “alignment”. Daarmee bedoelen we dat koersen op dit innerlijk kompas door alle medewerkers, aantoonbaar bijdraagt aan het succes van de organisatie.



## 2. De ASKO excelleert in onderwijs

Onze organisatie ontleent haar bestaansrecht aan het feit dat ouders hun kinderen toevertrouwen aan onze scholen. De ouders doen dit vanuit de verwachting dat de school het beste onderwijs zal bieden aan hun kind en zich tot het uiterste zal inspannen om de ontwikkeling van de leerling zo goed mogelijk te volgen en te begeleiden en de leerling goed voor te bereiden op de toekomst.

De verscheidenheid aan scholen en onderwijsconcepten binnen de ASKO biedt ouders vele mogelijkheden om het onderwijs te kiezen dat het beste past bij hun kind. Scholen kennen de wensen van de ouders en de mogelijkheden van de leerlingen en stemmen hun onderwijsaanbod daarop af. De scholen hebben hierin een grote mate van vrijheid binnen de globale kaders die het bestuur aangeeft.





## 2.1 Excellent onderwijs

Bestuur en scholen willen van goed onderwijs, naar beter en excellent onderwijs doorgroeien.

Wat verstaan we onder *excellent onderwijs*? Waar denken we dan aan? Wat is er nodig? Voor onze leerlingen, maar ook voor de medewerkers? *Excellent onderwijs biedt kansen voor álle leerlingen om zich te ontplooiën tot een volwaardig lid van de huidige en toekomstige maatschappij.*

Elk kind telt, we bieden het onderwijs waar de leerling recht op heeft. Elke leerling is immers uniek en wordt vanuit die gedachte en met dat respect onderwezen en begeleid.

De school houdt rekening met de mogelijkheden van de leerling, zijn culturele achtergrond, de thuissituatie en de omgeving van de leerling.

Excellent onderwijs betekent concreet dat in onze scholen aantoonbaar aandacht is voor:

- waardengedreven onderwijs (zie onder 1.)
- onderwijs van goede kwaliteit
- brede vorming en ontwikkeling
- onderwijs voor de toekomst
- duurzame schoolontwikkeling
- educatief partnerschap
- leerkrachtvaardigheden
- leiderschapskwaliteiten

## 2.2 Onderwijs van goede kwaliteit

De afgelopen jaren heeft de ASKO veel inzet gepleegd om de onderwijskwaliteit op haar scholen door te ontwikkelen. In het visiedocument Koers Kwaliteit hebben we beschreven wat de ASKO verstaat onder goede onderwijskwaliteit. Scholen verbeteren systematisch hun kwaliteit. Bestuur en directies monitoren de resultaten. Meerdere scholen hebben deel genomen aan kwaliteitstrajecten. Directeuren en IB-ers zijn getraind in het afnemen van zelfevaluaties. De ASKO scholen hebben, naar inspectienormen gemeten, een goede kwaliteit.

Passend Onderwijs is een belangrijk onderdeel van *goede* kwaliteit. Wij stemmen ons onderwijs af op leerlingen met een bepaalde behoefte aan extra ondersteuning en begeleiding.

Onze scholen werken volgens de cyclus van het HGW (Handelings GerichtWerken). Hierin staat de vraag centraal: Wat heeft deze leerling nodig en hoe realiseren we dat? De komende jaren blijven we investeren in activiteiten en interventies om de onderwijskwaliteit op onze scholen te waarborgen.

### 2.3 Brede vorming en ontwikkeling

Met brede vorming en ontwikkeling bedoelen we dat *het onderwijsaanbod niet alleen gericht is op de kerndoelen die de overheid voor het onderwijs stelt, maar dat onze scholen onze leerlingen alle mogelijkheden bieden om zich, begeleid door onderwijsprofessionals, zowel cognitief, als creatief, sociaal-emotioneel en fysiek, optimaal te ontwikkelen.*



Wij bieden onze leerlingen veel mogelijkheden om te leren, zowel individueel als samen met anderen. We leren hen dit te doen vanuit aandacht en respect voor de ander. Op onze scholen leren onze leerlingen de eerste beginselen van goed burgerschap. De kleine, veilige samenleving van de school biedt onze leerlingen alle kansen om zich te ontwikkelen in de vaardigheden die nodig zijn om later deel te kunnen nemen aan de maatschappij.

De vele onderwijsconcepten binnen de ASKO waarborgen dat onze leerlingen veel mogelijkheden hebben voor een brede ontwikkeling die bij hen past. Onze scholen hebben een open vizier voor vernieuwingen die het aanbod nog breder maken zoals bijvoorbeeld internationalisering van het onderwijs, onderwijs aan meerbegaafde leerlingen, techniekonderwijs en de verbinding tussen onderwijs en bedrijfsleven.

## 2.4 Onderwijs voor de toekomst

Onze leerlingen groeien op in een snel veranderende wereld. De invloed van de moderne communicatiemiddelen is groot en wordt snel groter. Daarom stellen we ons de vraag: Hoe leren de leerlingen nu? Hoe leren ze morgen?



Hoe ziet het arbeidsperspectief er voor hen uit?

*Samengevat: rust ons onderwijs onze leerlingen van de 21e eeuw voldoende toe voor de toekomst?*

We hebben de antwoorden op alle vragen nog niet helder. Wel duidelijk is dat het hedendaagse onderwijs de opdracht heeft bewuste keuzes te maken welke ontwikkelingen binnen het onderwijs gevolgd en vertaald moeten worden. Onze leerlingen hebben veel vaardigheden nodig om hun bijdrage aan de 21e eeuw te kunnen leveren. Onze scholen zullen daarom vaardigheden als zelfstandig werken, samenwerken, problemen oplossen, kritisch en creatief denken, goed om kunnen gaan met ICT-mogelijkheden en social media en ondernemend zijn, in het onderwijs integreren.

Van oudsher is een kind nieuwsgierig naar de wereld rondom hem. Het kind exploreert die wereld. Een kind is een onderzoeker en neemt alle indrukken op en stelt, vooral op jonge leeftijd, voortdurend vragen. Ons onderwijs speelt in op deze aangeboren, onderzoekende houding.

Daar waar de leerkracht voorheen met name de overdrager van kennis was, verandert deze rol in begeleider van kennisverwerving.

*Participeren  
in de  
21e eeuw*

## 2.5 Duurzame schoolontwikkeling

Zoals gezegd, we willen onze leerlingen toerusten om te kunnen participeren in de 21e eeuw. Onderwijs maakt de toekomst uit, wij leggen daarvoor de basis.

Om dit te kunnen realiseren zullen onze scholen zich duurzaam moeten ontwikkelen. Duurzame schoolontwikkeling is gebaseerd op een duurzame onderwijsvisie, waaraan alle ontwikkelingen die worden ingezet in een school gerelateerd horen te zijn.

De directies hebben een sleutelpositie bij *duurzame schoolontwikkeling*. Zij zijn het die de onderwijsvisie op schoolniveau bewaken en het onderwijs daaraan spiegelen. Zij zijn op de hoogte van nieuwe ontwikkelingen en (wetenschappelijke) inzichten. Zij kennen het team en weten wat er collectief en individueel nodig is om deze ambitie te realiseren en in ontwikkeling te blijven.

Zij kennen de omgevingsfactoren en beoordelen de invloed hiervan op de onderwijspraktijk. Coaching en begeleiding in de praktijk zorgt voor borging van duurzame schoolontwikkeling.

Naast het bezit van theoretische kennis, is het toepassen van deze kennis in de dagelijkse onderwijspraktijk van groot belang. Begeleiding op de werkplek is een krachtig middel om de leerkracht te ondersteunen bij het toepassen van nieuwe inzichten.

Op het organisatieniveau van de gehele ASKO is het nodig dat alle betrokkenen zich ontwikkelen om te voldoen aan de voorwaarden die van wezenlijk belang zijn om onderwijs voor de toekomst te realiseren. Daartoe organiseren en stimuleren we professionalisering en onderzoek op organisatieniveau, op schoolniveau en op individueel niveau. Kennis delen is een krachtig middel. Hiervoor worden onder andere leergemeenschappen gevormd.



## 2.6 De verbinding met de ouders van onze leerlingen

Wij zien de ouders als “educatieve partners”. Hiermee bedoelen we dat ouders en school als gelijkwaardige partners, ieder met een eigen verantwoordelijkheid, samen verantwoordelijk zijn voor onderwijs en opvoeding. Met dit partnerschap maken we duidelijk dat het ons gaat om een betekenisvolle samenwerking tussen ouders en school. Beide verbinden zich in de ondersteuning van het kind om het leren, de motivatie en de 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.

Betrokkenheid van ouders is van belang vanwege de positieve invloed op de prestaties en de ontwikkeling van de leerling. Ouders hiervan bewust maken, is een taak van onze scholen.

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.

Iedereen in de school kent de visie op educatief partnerschap en de partners weten wat ze van elkaar kunnen verwachten.

*In dialoog  
met  
ouders*

## 2.7 Leerkrachtvaardigheden

Voor het realiseren van excellent onderwijs is de kwaliteit en het handelingsrepertoire van onze leerkrachten van groot belang.

Ons doel is dat leerkrachten eigenaar zijn van de eigen professionele ontwikkeling.

Onze koers draagt er mede toe bij dat onze medewerkers zich daardoor gestimuleerd weten en gaan behoren tot de best toegeruste professionals, die onze leerlingen het beste onderwijs bieden.



De leerkrachten hebben de moed om van gebaande paden af te wijken in de ambitie elk kind het juiste onderwijs te bieden. Om dat te bereiken zetten ze inlevingsvermogen en verbeelding in.

De leerkrachten geven betekenisvol onderwijs, ze blijven zoeken naar mogelijkheden om kinderen te interesseren, uit te dagen en zich te laten ontplooiën. Leerkrachten ontwikkelen zich van spil in het leerproces naar begeleiders van leerprocessen. Zij bieden leerlingen de mogelijkheid eigenaar te zijn van hun eigen leren en ontwikkelen.

Leerkrachten blijven zich ontwikkelen en stellen zich regelmatig de vraag: met welk doel onderwijs ik, waar moet het toe leiden, wat is de betekenis ervan? Leerkrachten vormen met hun unieke kwaliteiten en inzet de basis voor de maatschappij van de toekomst.

## 2.8 Leiderschapskwaliteiten

De laatste jaren is gewerkt aan het versterken van de competenties van onze directies als integraal schoolleider met het accent op onderwijskundig leiderschap.

In dit Koersplan is de focus: het realiseren van excellent onderwijs. De directies hebben hierin een cruciale rol.

Directies van scholen hebben de taak met hun team de visie op onderwijs en de wijze waarop de leerkrachten dat vertalen, te bespreken en verder te ontwikkelen.

Zij hebben een scherp oog voor de kwaliteit van het lesgeven en de begeleiding van de leerlingen. De directie signaleert waar scholing en begeleiding nodig is.

Nieuwe maatschappelijke ontwikkelingen en (wetenschappelijke) inzichten worden vertaald naar het actualiseren van het onderwijsaanbod en de kwaliteit ervan. De directie beoordeelt wat dit betekent voor het handelingsrepertoire van de leerkrachten.

De directie realiseert duurzame schoolontwikkeling en grijpt elke mogelijkheid aan om samen te leren en te ontwikkelen en het “zelflerend vermogen” van de school te benutten en verder uit te bouwen.

De directie toont ondernemerschap door de school zichtbaar te positioneren in de omgeving, door actief contact te zoeken en te onderhouden met de partners zoals kinderopvang, peuterspeelzalen en andere welzijnsinstellingen. Als ondernemer anticipeert de directie op zowel kansen om de school verder te profileren en te laten groeien en bloeien, als op bedreigingen die deze ontwikkelingen negatief kunnen beïnvloeden.



### 3. De ASKO staat voor goed en betrouwbaar werkgeverschap

De ASKO staat voor *excellent onderwijs*. Om deze ambitie waar te kunnen maken is een juiste invulling van het werkgeverschap een belangrijke voorwaarde. Net als bij het onderwijs geldt ook hier dat we de ambitie hebben verder te groeien en te ontwikkelen. Het werkgeverschap ontwikkelt zich naar *goed en betrouwbaar werkgeverschap* en daarmee willen we ons onderscheiden.

Met *goed en betrouwbaar werkgeverschap* bedoelen we: “*de werkgever houdt optimaal rekening met de belangen van de werknemers, vanuit de overtuiging dat dit een meerwaarde vormt voor de totale organisatie*”.

Het bestuur en de directies werken samen in de uitvoering van het werkgeverschap .



Het bestuur formuleert vanuit de eindverantwoordelijkheid voor het werkgeverschap duidelijke kaders waarbinnen de directies het gemandateerd werkgeverschap vervullen. De komende periode ontwikkelen we onze visie op *goed en betrouwbaar werkgeverschap*. Hiernaast werken we aan de volgende concrete ontwikkelingen.

### 3.1 Leren en ontwikkelen

De ASKO stelt alle medewerkers in staat zich optimaal te ontwikkelen en onder optimale omstandigheden excellent onderwijs te verzorgen.

De ASKO wil hiertoe duurzaam investeren in alle medewerkers.

De ASKO brengt de directeuren in positie om leraren te motiveren hun vakkennis optimaal in te zetten voor goed onderwijs. De directies zetten zich actief in om de lerende organisatie vorm te geven. Het is van belang dat er voldoende leer- en ontwikkelingsmogelijkheden zijn voor directeuren, leerkrachten en andere medewerkers.

De wijze waarop de ASKO Opleiden in de school realiseert, draagt bij aan onderwijsinnovaties, de onderwijskwaliteit en kennisontwikkeling op de ASKO-scholen. Het lerend vermogen van de gehele organisatie wordt daarmee gestimuleerd.

Daarnaast stimuleren we onder andere intervisie (ook tussen scholen), collegiale consultatie en co-teaching. Scholing voor grote groepen medewerkers wordt op bestuursniveau georganiseerd.

De ASKO stelt op verschillende beleidsterreinen leergemeenschappen in. Een leergemeenschap bestaat uit medewerkers van verschillende disciplines die vanuit een bestuurlijke opdracht onder andere onderdelen van het Koersplan vertalen naar beleidsnotities die kaders bevatten voor de vertaling van de koers naar de onderwijspraktijk.

Door deze activiteiten investeert de ASKO duurzaam in het menselijk kapitaal van de organisatie waarbij naast de professionele ontwikkeling van de medewerkers, ook de menselijke maat, de aandacht en de verbinding een belangrijke rol spelen.

*Duurzaam  
investeren  
in mede-  
werkers*

Ter versterking van het proces waarin leren en ontwikkelen centraal staat, zal op elke school in deze koersperiode een kwalitatieve evaluatie plaatsvinden. In eerste instantie wordt dit door een externe deskundige uitgevoerd, na het realiseren van de opleiding van een aantal directeuren, zal het afnemen van een kwalitatieve evaluatie uitgevoerd kunnen worden door deze directeuren.

### 3.2 Het voorkomen en terugdringen van het ziekteverzuim

Het voorkomen en terugdringen van het ziekteverzuim is al geruime tijd een speerpunt. Incidenteel is het ziekteverzuim gedaald, maar er is nog geen sprake van een structurele, dalende tendens. Om die reden blijft dit speerpunt ook gedurende deze Koersperiode voortdurend onder de aandacht.

Een goed en betrouwbaar werkgever draagt bij aan het welbevinden van alle medewerkers in de werksituatie. Ook hier is de rolverdeling tussen bestuur en directies van toepassing. De directie vangt de eerste signalen op als het welbevinden in het geding is.

Elke medewerker heeft de plicht om eventuele belemmeringen die binnen de werksituatie ontstaan, bespreekbaar te maken bij de directie.

De directies hebben een spilfunctie in het bestrijden van het ziekteverzuim. De komende jaren werken we aan het verder toerusten van de directies in het kader van het voorkomen en terugdringen van het ziekteverzuim.

Daarnaast wordt ook gewerkt aan het bewustwordingsproces bij elke medewerker. De wet Poortwachter geeft duidelijk aan dat elke werknemer de plicht heeft zoveel als mogelijk ziekte en afwezigheid te voorkomen. Het werken hieraan zal ook een cultuuromslag bij de medewerkers bewerkstelligen. Kort samengevat: van “recht” op ziek zijn, naar voorkomen van elke vorm van afwezigheid. De ambitie is om gedurende de looptijd van dit Koersplan het verzuimpercentage tot onder het landelijk gemiddelde terug te brengen.

## 4. De ASKO is uitmuntend georganiseerd

De ASKO groeit de komende jaren uit tot een *uitmuntend georganiseerde onderwijsorganisatie*. Het onderwijs kan alleen excelleren als de totale organisatie vlekkeloos verloopt.

Het bestuur is verantwoordelijk voor alle aspecten van goed bestuur en ontwikkelt daar beleid op. Binnen de looptijd van dit Koersplan richten we ons op:

### 4.1 Groei

Het bestuur richt zich op een brede, kwalitatieve groei op het gebied van onderwijs, werkgeverschap en organisatie.

De komende jaren zet de ASKO zich ook actief in om het aantal leerlingen te stabiliseren en waar mogelijk groei te realiseren. Hoewel de situatie per school kan verschillen ziet de ASKO dit als een collectieve verantwoordelijkheid waarmee het belang van werkgelegenheid, stabiele inkomsten en een betrouwbare beeldvorming, in het belang van alle





medewerkers en ouders, gediend wordt. De mogelijkheid tot groei van ons marktaandeel doet zich de komende jaren naar verwachting voor in Amsterdam en omgeving door een stijging van het aantal leerlingen in dit gebied. Het realiseren van deze ambitie is van belang omdat een stabiel, dan wel een groeiend aantal leerlingen, direct effect heeft op de financiële middelen en de werkgelegenheid binnen de gehele organisatie.

#### 4.2 Het strategisch positioneren van de organisatie

De ASKO-scholen verbinden zich met de omgeving. Het positioneren van de ASKO brengt vragen met zich mee, zoals : wat voor type organisatie willen we zijn en wat zijn de ambities van onze scholen?

Om de ambities waar te maken en om de scholen strategisch te positioneren maakt het bestuur gericht gebruik van mogelijkheden en kansen binnen en buiten de organisatie. We zijn alert op innovatieve ontwikkelingen die de organisatie kunnen versterken en passen binnen de gestelde kaders. Daar waar nodig kan dit ook betekenen het selectief weren van die prikkels uit de omgeving, die de uitvoering van de bestuurlijke opgave in de weg staan. Het bestuur schermt zijn scholen af van impulsen die de aandacht kunnen afleiden van waar het in de organisatie primair om gaat, namelijk het geven van *excellent onderwijs*. Het bestuur maakt regelmatig de afweging of voornemens en beleid van de (landelijke) overheid ondersteunend, dan wel belemmerend werken op het realiseren van de ambitie en de gewenste kwaliteit. Het bestuur zal de komende jaren een PR-beleid ontwikkelen dat de ASKO als kwaliteitsmerk zichtbaar maakt bij alle stakeholders.

#### 4.3 Een stevige verbinding met stakeholders onderhouden

Een belangrijk onderdeel van het strategisch positioneren van de organisatie is het betrekken van de stakeholders bij de organisatie en bij de strategische keuzes die het bestuur en de scholen maken. Stakeholders kunnen een positieve bijdrage leveren aan de doelen van de organisatie. Om de maatschappelijke inbedding vorm te geven is het van belang in

gesprek te zijn en te blijven met ouders, kinderopvangorganisaties, de (landelijke) overheid, collega besturen, de PO-raad en andere relevante partijen en daar waar nodig samen te werken. De komende jaren wordt een stakeholdersbeleid ontwikkeld dat zowel voor de bovenschoolse organisatie, als voor de scholen de koers uitzet hoe de ASKO invulling geeft aan de maatschappelijke opdracht, samen met zijn stakeholders.

#### **4.4 Het financieel beleid en beheer van de organisatie bewaken en versterken en de bedrijfsvoering op orde hebben**

De ASKO zorgt er voor dat de beschikbare middelen rechtmatig en doeltreffend worden ingezet. Hierbij wordt inzichtelijk gemaakt wat het samenspel en de verantwoordelijkheidsverdeling is tussen het bestuursbureau en de directies. De administratieve controle hierop zal verder op orde gebracht worden, zodat een optimale transparantie over geldstromen en beschikbare middelen op alle niveaus binnen de organisatie gerealiseerd wordt. De beschikbare middelen worden gebruikt als sturingsinstrument om de bestuurlijke opgave te realiseren. Vanuit een duidelijke rolverdeling is het elke directeur duidelijk welke middelen ingezet kunnen worden. Directies zijn verantwoordelijk voor het handelen binnen een goedgekeurde begroting en binnen de kaders die het bestuur gesteld heeft.

In het jaarverslag legt het bestuur verantwoording af over de koppeling tussen de bestuurlijke opgave en de financiën. Hierbij wordt ook aangegeven hoe de financiële middelen van het bestuur worden ingezet om de bestuurlijke opgave vorm te geven. Deze verantwoording vindt op bestuursniveau plaats conform de richtlijnen van het ministerie. In een vereenvoudigde vorm wordt verantwoording afgelegd aan de stakeholders.

## 4.5 Huisvesting

Om de ideale leer- en leefomgeving te realiseren waarbinnen excellent onderwijs wordt gegeven is een kwalitatief goed schoolgebouw noodzakelijk. Een schoolgebouw volgt het onderwijsconcept en biedt de mogelijkheid adequaat in te spelen op het leren in de 21e eeuw. De bovenschoolse ondersteuning op het gebied van huisvesting neemt dit uitgangspunt mee in situaties waar sprake is van aanpassing, of nieuwbouw. Jaarlijks wordt er geadviseerd ten aanzien van de gemeentelijke verordening op de onderwijshuisvesting en het plan van scholen. Per 1 januari 2015 is het budget voor het buitenonderhoud van gebouwen gedecentraliseerd naar het schoolbestuur. Deze ontwikkeling maakt het noodzakelijk scherp koers te houden op een kostendekkende onderwijshuisvesting. Uitgaven en inkomsten in evenwicht houden speelt met name bij onderhoud, schoonmaak, het oprichten van Verenigingen van Eigenaren (VvE) en de exploitatie van multifunctionele accommodaties (MFA). Per situatie wordt bekeken hoe het eigendom van het gebouw is geregeld, waarna beoordeeld wordt of het eigendom van het gebouw het beste bij het schoolbestuur, dan wel bij de gemeente belegd moet worden.



## 4.6 Personeel en organisatie

Vanaf augustus 2013 is binnen de ASKO het project “huis op orde” gestart. Aan de hand van de 11 werkvelden van Berenschot (Personeelsplanning, Werving en selectie, Bemensing, Arbeidsvoorwaarden, Begeleiding, Opleiding en ontwikkeling, Functiestructurering, Werkomstandigheden, Organisatieontwikkeling, Personeelsbeleid / personeelsmanagement en Informatie en administratie) zijn activiteiten gedefinieerd die nodig zijn om de ASKO op het gebied van P&O verder te ontwikkelen. Dit project kent een looptijd van een aantal jaren. Een aantal van de activiteiten is al in gang gezet. Het bestuur kiest per periode binnen de looptijd van dit Koersplan de speerpunten en zet deze uit in de tijd.

## 4.7 Van vier naar één

De ASKO kent een lange traditie van een samenwerkingsverband van vier aparte stichtingen waarin de scholen ondergebracht zijn. Bestuurlijk functioneerden deze stichtingen als een geheel. Echter in de formeel juridische situatie bleven het gescheiden stichtingen die, ook als werkgever, als zodanig functioneerden. De ASKO heeft er voor gekozen om deze situatie te beëindigen en alle scholen onder te brengen in één stichting. De gewenste situatie biedt aanmerkelijke voordelen. Zo zal al het personeel onder één afvloeiingsregeling vallen, wordt het realiseren en uitvoeren van eenduidig beleid op allerlei terreinen verbeterd en versterkt het de vorming van het collectief denken, handelen en opereren binnen alle onderdelen van de organisatie. Wat in een enkele zin verwoord kan worden, is zeker niet zo eenvoudig uitgevoerd. Hiervoor zijn veel formeel juridische handelingen nodig, zal personeel van werkgever veranderen en tegelijkertijd dezelfde rechten moeten behouden, moeten gebouwen worden overgedragen, etc.

#### 4.8 De ondersteuning toerusten voor de toekomst

Binnen het bijzonder onderwijs in Amsterdam, waar de ASKO deel van uitmaakt hebben de besturen elk een eigen organisatie ingericht. Met de invoering van de lumpsum en de verdere decentralisatie van taken naar de schoolbesturen is het aantal taken en verantwoordelijkheden van een schoolbestuur rechtevenredig toegenomen. Dit brengt met zich mee dat schoolbesturen steeds alert moeten zijn op de kosten van de noodzakelijke bovenschoolse organisatie in verhouding tot de middelen die aan het onderwijs besteed moeten worden. Bovendien is het bekend dat het verkrijgen van de nodige specialisten op verschillende beleidsterreinen niet eenvoudig is of soms niet (verantwoord) te betalen is. Deze ontwikkeling is voor de ASKO aanleiding actief met collega-besturen binnen het werkgebied van de ASKO te verkennen welke mogelijkheden er zijn om vormen van ondersteuning gezamenlijk te organiseren, waarbij verbetering van de kwaliteit en mogelijke kostenbesparing leidende principes zijn.



## Colofon

### *Met dank aan:*

De ASKO scholen voor het ter beschikking stellen van het fotomateriaal.

### *Tekst:*

ASKO bestuursbureau

### *Grafisch ontwerp en opmaak:*

Floor Leemans, BeeldinZicht

*Amsterdam, 2015*

*Niets uit deze uitgave mag worden overgenomen*

*zonder toestemming van de ASKO.*

*Uitgave van de Amsterdamse Stichting voor Katholiek Onderwijs.*

## ASKO

Kalfjeslaan 380  
1081 JA Amsterdam

Postbus 87591  
1080 JN Amsterdam

T 020 301 38 88  
[www.askoscholen.nl](http://www.askoscholen.nl)  
[info@askoscholen.nl](mailto:info@askoscholen.nl)



