



Met het oog op morgen.....

Notitie strategisch beleid COG Drenthe.

Opgesteld door het College van Bestuur.

Ingestemd door de GMR

Definitief vastgesteld door de Raad van Toezicht op 16 december 2008.

Voorwoord

In de afgelopen twee jaar heeft het bestuur van COG Drenthe intensief gesproken over de organisatie vorm van COG Drenthe. Gedurende dit traject heeft het bestuur verschillende keren extern advies gevraagd voor het begeleiden en het verdiepen van het gevoerde traject. Tijdens alle gesprekken stond steeds centraal: laat werk plaats vinden door de professionals en laat de vrijwillige bestuurders toezicht houden op de juistheid van uitvoering van activiteiten waarvoor COG Drenthe is opgericht.

Als uitkomsten van deze discussie is gekozen om met ingang van 1 januari 2009 te gaan werken als een stichting met een Raad van Toezicht en een College van Bestuur. Nadat het huidige bestuur de voorgenomen besluiten had vastgesteld heeft de centrale directie het initiatief genomen allerlei zaken verder uit te werken. Onderleiding van een externe deskundige zijn diverse uitvoeringszaken uitgewerkt voor de gehele organisatie. Deze strategische notitie is daar de neerslag van.

De notitie 'Met het oog op morgen.....' begint in hoofdstuk 1 met de missie en visie van COG Drenthe. Het doel van de stichting COG Drenthe is rechtstreeks overgenomen uit de statuten van de organisatie. De missie / visie worden verwoord door het benoemen van steekwoorden / kernbegrippen en belangrijke uitgangspunten. Het is geen volledig beschreven document, maar het zijn meer richtinggevend woorden voor het verder operationeel vormgeven van COG Drenthe. Overigens zijn het uitspraken en begrippen, die ook in bestaande COG Drenthe schoolplannen al gehanteerd worden.

In het tweede hoofdstuk wordt de visie op leren binnen de organisatie COG Drenthe weergegeven. Deze visie geeft aan dat COG Drenthe een lerende organisatie is en wil blijven. Ook hier zijn drie belangrijke uitgangspunten benoemd, die centraal staan binnen de lerende organisatie COG Drenthe.

Hoofdstuk 3 geeft aan hoe het organisatiemodel is uitgeschreven en op welke wijze COG Drenthe binnen het Raad van Toezichtmodel haar organisatie heeft ingericht om de lerende organisatie en de daarbij behorende communicatie verder vorm te geven. De beschreven uitwerking van de Raad van Toezicht en het College van Bestuur

Voor het Management van COG Drenthe zijn in hoofdstuk 4 de belangrijkste taken en verantwoordelijkheden beschreven en aansluitend de organisatie van het management en de expertgroepen. In het nog te schrijven managementstatuut zullen alle taken en verantwoordelijkheden precies worden ingevuld.

In het hoofdstuk 5 staan de belangrijkste operationele beleidsuitspraken van COG Drenthe beschreven betreffende identiteit, onderwijs, personeel, materieel, samenwerking en kwaliteit. Ook hierbij hebben we de beleidsrichtingen beschreven, de beleidsnotities benoemd en vervolgens verwoord waar het beleid zichtbaar moet zijn.

Met deze notitie willen we samen een verdiepingsslag maken van de in gang gezette professionalisering van de complete organisatie. In de epiloog hebben we een kort overzicht gegeven van het proces en de nog verder uit te voeren werkzaamheden. De bronvermeldingen van bestaande documenten staan in de tekst genoemd.

15 december 2008

Ger de Vos
Albert Velthuis

Met het oog op morgen.....

“De verantwoordelijkheid voor onderwijs en onderwijsvernieuwing lijkt bij de overheid en bij de ondersteuningsinstellingen gelegd te worden, terwijl de verantwoordelijkheid op de eerste plaats bij de school zelf ligt en hoort te liggen. Citaat uit ‘Wat werkt op school’ van Robert Marzano.

Hoofdstuk 1.

Doelstelling COG Drenthe:

Doel:

De stichting heeft als doel de oprichting en instandhouding van christelijke scholen voor primair onderwijs in haar werkgebied.
Zij tracht dit doel te verwezenlijken door het scheppen van voorwaarden tot het doen geven van onderwijs, door het zoeken van samenwerking in alles wat tot de plaatselijke, regionale en algemene belangen van het Christelijk onderwijs behoort en voorts door alle andere wettige middelen, welke tot het gestelde doel dienstig zijn.

Missie / Visie:

?? Instandhouding van het Christelijk onderwijs op een kwalitatief goed niveau en COG Drenthe wil doorgaan op de ingeslagen weg om “Toonaangevend in primair onderwijs” te willen zijn.

1. Visie op onderwijs en sterke scholen

- ?? 100% inspectie / kwaliteitszorg proof
- ?? modern hoogwaardig onderwijs in kennis en vaardigheden
- ?? passend aanbod, waarbij de lat hoog ligt
- ?? sterk PDCA gerichte organisatie (plan, do, check, act)
- ?? ambitieuze leerkrachten

2. Toekomst gericht

- ?? Een op inhoud gericht aanbod van 7 tot 7 uur
- ?? Brede samenwerking t.b.v. kind en ouders
- ?? Een leerproces met hogere leeropbrengsten.
- ?? ICT en e-learning
- ?? Een extern gerichte organisatie met heel veel zorg voor interne processen.
- ?? Groeien
- ?? Besturing en verantwoording scheiden

3. Visie op kwaliteit van alle activiteiten en processen

- ?? In alle scholen op alle niveau's is de basisorganisatie op orde
- ?? De basisorganisatie van “het huis op orde” verder professionaliseren
- ?? Speciaal aandacht voor personeelsbeleid en planning & controle
- ?? Staf en ondersteuning kunnen denken in termen van wat onderwijs nodig heeft en omgekeerd
- ?? Een op verdere professionalisering gericht personeelsbeleid

4. Visie op Identiteit:

- ?? Christelijke levenshouding
- ?? De Bijbel

- ?? Gastvrij
- ?? Mens centraal
- ?? Intercultureel
- ?? Ontmoeting
- ?? Verwondering
- ?? Vertrouwen
- ?? Traditie en vernieuwend (ondernemen)

5. Ontwikkeling:

- ?? Alle scholen participeren daar waar mogelijk actief en positief in de Brede school
- ?? Het management volgt actief het gemeentelijke, regionaal en landelijk onderwijsdebat

Beleid:

- o De SWOT analyse oktober 2006
- o ISM rapport 2006
- o Bestuursrapportage najaar 2007

Zichtbaar en toetsbaar:

- o In alle schoolgidsen en schoolplannen van de COG Drenthe scholen
- o In beleidsplannen
- o In de houding en ambitie van de medewerkers van COG Drenthe
- o In de door de school te realiseren opbrengsten en resultaten van de tevredenheidsonderzoeken van "Scholen met Succes"
- o In de scholen hoge leeropbrengsten van kinderen.

COG Drenthe staat en wil staan voor:

- ?? Toonaangevend in primair onderwijs
- ?? Ambitie.
- ?? Zelfstandigheid en groei.
- ?? Onderscheidend zijn
- ?? Een flexibele organisatie (kunnen inspelen op ontwikkelingen)
- ?? Sterke kennis en vaardigheden
- ?? Diversiteit in onderwijsaanbod
- ?? Onderwijs door professionals
- ?? Kwaliteit leveren van uit missie, waarbij de persoonlijke motivatie erg belangrijk is
- ?? Leiderschap
- ?? Voorbeeld zijn
- ?? Actieve werving
- ?? Een sterk ontwikkelde dienstverlening
- ?? Goed werkgeverschap
- ?? Investeren in personeel
- ?? Een lerende organisatie waar kennis ontwikkelen, delen en borgen centraal staat.

Belangrijk hierbij te vermelden is dat verschillende thema's in de afgelopen jaren al zijn gestart en ook herkenbaar zijn binnen COG Drenthe. Daarnaast zullen in de meerjarenplanning en in de jaarplannen de nog te starten thema's de komende jaren opgenomen gaan worden. Bij deze planning zal ook aangegeven worden wat er al is, of dit wel of niet goed is en wat we nieuw moeten starten.

Hoofdstuk 2.

COG Drenthe als lerende organisatie

'Leren' is de kernactiviteit die de scholen hun leerlingen aanbieden. Een actief en dynamisch proces dat continue in beweging is. Dat vraagt van de organisatie zelf en haar medewerkers een houding van voortdurend willen leren om de kernactiviteit te blijven verbeteren.

COG Drenthe wil dat bereiken door de principes van de lerende en levende organisatie te hanteren. Zorgvuldige afweging van belangen van leerlingen, medewerkers, ouders en samenleving maakt deel uit van de ontwikkeling van de organisatie.

Een organisatie die leren tot kerntaak van haar bestaan rekent neemt ieder lid van die organisatie serieus en gaat er vanuit dat wij in dialoog van elkaar leren.

Wat wij doen:

Wij ontwikkelen COG Drenthe naar een lerende organisatie. Professionaliseren van alle geledingen binnen COG Drenthe. Leerkrachten kunnen participeren in kwaliteitskringen en het management in expertgroepen. Voor de lerende medewerkers kunnen we in deze kringen en expertgroepen de kennis ontwikkelen, delen en borgen.

Hoe:

Om de doelen en de resultaten in onze plannen te bereiken hanteren we principes en uitgangspunten voor duurzaam onderwijs ontwikkeling op het beter leren door kinderen en begeleiden door leerkrachten.

Hierbij zijn drie belangrijke uitgangspunten:

- A. Alle scholen kunnen zich verbeteren: wij creëren daarom gelegenheid tot gezamenlijk leren voor alle medewerkers in en rondom de school.
- B. We versterken leiderschap op drie niveaus (klas, school, organisatie) waarbij leiderschap zich richt op: 1. innovatie, 2. verbetering en 3. duurzaamheid.
- C. We brengen de school meer in wisselwerking met de omgeving: de school als onderdeel van de gemeenschap van ouders en buurt.

Hoofdstuk 3.

Goed Besturen:

Besturen van grote instellingen werkend met vrijwilligers in de 'oude' samenstelling van besturen en toezicht houden komen steeds meer tot de conclusie dat ze niet de aangewezen geleiding zijn om intensief en gedetailleerd met de scholen bezig kunnen zijn. Door als COG Drenthe de focus te richten op een lerende organisatie met daarbij behorende lerende scholen krijg je in de gehele organisatie een ander systeem van denken. In het verder uit te werken systeemdenken van leren in de context van de lerende school is in het bijzonder leiderschap belangrijk. Hiermee bedoelen we een gespreid leiderschap binnen de scholen en binnen de organisatie.

Om de lerende organisatie COG Drenthe te bevorderen is gekozen voor het model van Raad van Toezicht en College van Bestuur. Door de invoering van dit model vindt er direct een duidelijke scheiding plaats van toezicht en uitvoering. Good governance moet aan de basis liggen van de stichting COG Drenthe.

In dit hoofdstuk wordt de kern van het model uitgewerkt en toegelicht. In hoofdstuk 5 sluit het onderdeel management hierop aan. Als bijlage zal aan deze notitie worden toegevoegd het managementstatuut COG Drenthe. De Besturenraad zal het managementstatuut voor COG Drenthe schrijven op basis van "Met het oog op morgen...", de statuten en de rollen en verantwoordelijkheden zoals verwoord door de directies van COG Drenthe.

Raad van Toezicht:

Het toezicht bij de lerende organisatie van COG Drenthe zal plaats vinden door de Raad van Toezicht.

Taken en verantwoordelijkheden:

- ?? De Raad van Toezicht houdt toezicht op de bewaking en de verwezenlijking van:
 - o de grondslag en de doelstelling van de stichting;
 - o het functioneren van het College van Bestuur.
- ?? De Raad van Toezicht adviseert het College van Bestuur gevraagd en ongevraagd.

- ?? Met uitsluiting van andere personen en organen binnen de stichting zijn de volgende taken en bevoegdheden voorbehouden aan de Raad van Toezicht:
 - o het vaststellen van de arbeidsvoorwaarden van de leden van het College van Bestuur en het vastleggen hiervan in een afzonderlijke arbeidsovereenkomst;
 - o het benoemen, berispen, schorsen en ontslaan van de leden van het College van Bestuur;
 - o het vaststellen en het toezien op de juiste nakoming van de omvang en het profiel van de leden van de Raad van Toezicht en het College van Bestuur;
 - o het vaststellen en wijzigen van de statuten;
 - o het vaststellen en wijzigen van het bestuursreglement;
 - o het goedkeuren van het meerjarig strategisch beleidsplan, het jaarplan, de begroting, het investeringsplan, de jaarrekening en het jaarverslag van de stichting;
 - o het aanwijzen van de accountant.

Waar:

De conceptstatuten stichting COG Drenthe.

De gewenste besturingsstructuur zal vormgegeven worden door twee lagen.

- ?? De eerste laag betreft het College van Bestuur (eindverantwoordelijke als bevoegd gezag).
- ?? De tweede laag betreft het management van COG Drenthe. (medeverantwoordelijk)

College van Bestuur:

- ?? Heeft de complete leiding van de lerende organisatie COG Drenthe en zal dit uitvoeren als een collegiaal bestuur.
- ?? Het CvB zal beleidskaders stellen en randvoorwaarden benoemen voor alle beleidsterreinen van COG Drenthe en toetsen op realisatie van de expertgroepen en het management.
- ?? Het CvB formuleert strategisch meerjarenbeleid met jaarplannen, begroting, jaarrekening, jaarverslag en houdt toezicht op kwaliteit.
- ?? Binnen het CvB zullen aandachtsgebieden verdeeld worden en taken doorgemandateerd naar het management, de expertgroepen. Belangrijk hierbij is dat het CvB verantwoordelijk blijft. De voorzitters van de expertgroepen en het CvB koppelen de meerjarenplannen aan elkaar als een rode draad binnen COG Drenthe als geheel en de scholen van COG Drenthe in het bijzonder. *“Think global, act local”*. Zeer belangrijk bij deze werkwijze is de afstemming van planning tussen expertgroep, medewerkers bestuursbureau* en management.
- ?? Communicatie tussen alle geledingen binnen de organisatie COG Drenthe. Alle betrokkenen hebben belang bij een goede communicatie onderling en met de andere geledingen binnen COG Drenthe. Elke doelgroep: RvT, CvB, management, stafmedewerkers**, directies, gmr, mr en or hebben belangen bij een goede communicatie.

* Hiermee worden alle medewerkers van het bestuursbureau bedoeld.

** Hiermee worden alleen de stafmedewerkers bedoeld.

Communicatiematrix:

	RvT	CvB	Staf	Management	Dir.	Teams	GMR	MR
RvT		X						
CvB	X	X	X	X	X	1	X	1
Staf		X	X	X	X			
Management		X	X	X	X	2		
Dir.		X	X	X	X	X		X
Teams		1		2	X			X
GMR	2	X	2	2				2
MR		1			X	X	X	X

X = functioneel

1 = informatie, beschouwend en op uitnodiging

2 = informierend

- ?? Werkveldcontacten van het CvB: formeel met zowel het management van COG Drenthe, de directies, teams, gmr, ouders. Met de leden van de mr-en vindt zo nu en dan informeel overleg plaats.
 - o Op termijn zullen de contacten vraaggestuurde contacten gaan worden.
 - o Vraaggestuurde contacten ondersteunend aan directies en gmr.
 - o Op termijn zal met de verschillende geledingen jaarlijks 1 of 2 keer overleg plaats vinden over de strategische koers van de organisatie COG Drenthe.
- ?? Het CvB stuurt de medewerkers van het bestuursbureau aan op hoofdlijnen t.a.v.:
 - o strategische beleidsontwikkeling
 - o integrale aanpak
- ?? Het CvB zal 4 keer per jaar de Raad van Toezicht informeren betreffende de meerjarenplannen en de jaarplannen.
- ?? Voorts zijn voor het CvB de volgende concrete taken weggelegd:
 - o Het verfijnen van de meerjarenplanning.
 - o Het verfijnen van de meerjarenplannen.
 - o Het op hoofdlijnen beschouwen van de integrale ontwikkelingen op school en op COG Drenthe niveau.
 - o Activiteiten initiëren in de horizontale en in de verticale vorm om hierdoor voordelen te behalen voor het onderwijs.

- Gesprekken voeren met de geledingen over het onderwijs op school en het onderwijs bij COG Drenthe.
- ?? Het CvB zal wekelijks op maandagmorgen vergaderen. De agenda zal bestaan uit visievorming, organisatiestructuur en de inhoudelijke zaken zoals hierboven is verwoord.

Hoofdstuk 4.

Het management:

Niemand zal ontkennen dat we leven in een zeer snel veranderende omgeving. De zelfde veranderingen vinden ook plaats in de schoolomgeving. De taak van schooldirecties is het vorm geven aan het veranderen van de omgeving; het introduceren van nieuwe elementen in de school met positieve gevolgen voor het gedrag van alle medewerkers. Veranderen van de omgeving van mensen leidt tot veranderen van hun gedrag. De schooldirecties samen realiseren met het CvB de veranderingen ook op de zelfde wijze voor de gehele stichting COG Drenthe.

Het management van COG Drenthe en van de scholen van COG Drenthe zal vanuit het integrale beleid gestuurd worden. De directie op schoolniveau is binnen de randvoorwaarden integraal verantwoordelijk voor het leiden van de school voor de realisatie van de gestelde doelen in de jaar- en meerjarenplannen. Daarnaast is de directie medeverantwoordelijk voor de continuïteit van het voortbestaan van de scholen van COG Drenthe. Het management van COG Drenthe zal volgend jaar als volgt zijn vormgegeven:

- ?? Het management van COG Drenthe wordt gevormd door de directeuren van de COG Drenthe scholen onder leiding van het CvB.
- ?? Het management wordt het scharnier tussen het CvB en de scholen. Zij vullen het smalle deel van de zandloper, het verbindingsstuk.
- ?? Het management is medeverantwoordelijk voor realisatie en toetsing van gezamenlijk beleid van stichting en scholen.
- ?? De directies brengen beleidsinitiatieven in en halen advies van het CvB en ondersteuning van de stafmedewerkers.
- ?? Het management vergadert 4-wekelijks in voltallige samenstelling en in expertgroepen en heeft structureel 1 dag hiervoor vanuit de schoolorganisatie beschikbaar. De dinsdag of donderdag wordt als vergaderdag vastgesteld voor alle overleggen binnen COG Drenthe. Hiermee wordt voorkomen dat allerlei verschillende plannings door elkaar gaan lopen.
- ?? Het management van COG Drenthe wordt geleid door een voorzitter en een vice-voorzitter. Elke 2 weken vergaderen de voorzitter en vice-voorzitter met het CvB. In dit overleg staat vooral de communicatie binnen de organisatie COG Drenthe centraal. In dit overleg worden geen beleidsbesluiten genomen.
- ?? Het management vormt expertgroepen voor het verdelen van de werkzaamheden. Elke expertgroep zal vanuit de eigen kring een voorzitter benoemen. Bij COG Drenthe stellen we de volgende expertgroepen voor:
 - o Identiteit / Onderwijs
 - o HRM: personeel/mobiliteit/scholing/beleid/werving en selectie
 - o Materieel: begroting/formatie/huisvestingUiteraard kan een expertgroep kleine werkgroepen formeren, echter belangrijk bij deze onderverdeling is de rol van de voorzitter van de expertgroep. Deze persoon zal de activiteiten vallende binnen de expertgroep moeten coördineren.
- ?? De rol/positie van de expertgroep is:
 - o Beleid initiëren.
 - o Beleidsvoorstellen bespreken.
 - o Aansturen van inhoudelijke discussies voor het management.
 - o Beleidsafspraken uitvoeren, controleren en evalueren.
- ?? De directies zullen samen de invulling van de expertgroepen, de rol van de voorzitter van de expertgroep en van het managementoverleg en de randvoorwaarden vanuit de eigen school moeten bespreken en invullen.
- ?? Het management kan, na overleg met het CvB, ondersteund worden door de staf van het bestuursbureau of door externe adviseurs.
- ?? Horizontaal werkoverleg gaat 1 keer per kwartaal plaats vinden voor het verbeteren van de integrale benadering van vraagstukken. Aan dit overleg zullen stafmedewerkers, directies en CvB deelnemen.

De vernieuwde werkwijze zal voor het CvB en het management een andere cultuur geven bij deze lerende organisatie. De belangrijkste verandering zal plaats vinden in het gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor de gehele organisatie. Het management is verantwoordelijk voor realiseren van de visie / de missie en de doelstellingen, die zijn verwoord.

Binnen de huidige cultuur is elke directie verantwoordelijk voor de eigen school en zal daar waar nodig actief participeren bij collectieve activiteiten. In de huidige situatie zal de directie in de meeste gevallen altijd in eerste instantie naar de eigen schoolsituatie kijken en dan oordelen of handelen. Hierbij is het blijven denken en handelen vanuit het eigen schoolbelang groot.

Huidig bestuursmodel	Nieuw gekozen model
Voordelen: ?? Centrale directie voor de organisatie; ?? Schooldirectie alleen de eigen school; ??	Voordelen: ?? Gezamenlijk management verantwoordelijkheid; ?? Grotere betrokkenheid; ??
Nadelen: ?? Kunnen terug trekken op de eigen school; ?? Eigen belangen kunnen prevaleren ??	Nadelen: ?? Meer tijd vrijmaken voor het geheel; ??

In de nieuwe structuur is het management medeverantwoordelijk voor het onderwijs op alle scholen van COG Drenthe. Het betreft hier een collectieve afspraak bij het geven van onderwijs op de scholen daar waar op bepaalde momenten één lid van het collectief niet kan voldoen aan de opdracht alle andere leden van het management bijspringen en de helpende hand bieden. Op deze manier is duidelijk dat knelpunten altijd een gezamenlijk probleem zijn en de oplossing een gezamenlijk succes.

Op deze wijze wil het bestuur stimuleren dat leidinggevendenden ook consequenter gaan handelen vanuit het belang van de lerende organisatie. Schoolcultuur en organisatiecultuur gaan op deze wijze sterker naar elkaar toegroeien.

Beleidsuitspraken van bestuur en management van COG Drenthe:

De organisatie COG Drenthe is geen nieuw te starten stichting voor basisonderwijs. In de voorliggende jaren zijn op verschillende beleidsterreinen al veel zaken besproken en in richtinggevende beleidsuitspraken vastgelegd. In hoofdstuk 5 hebben we voor de hoofdgebieden aangegeven op welke wijze de medewerkers binnen COG Drenthe werkzaam willen zijn voor het onderwijs aan de leerlingen binnen onze scholen. In de meerjarenplanning "Huis op orde" staat ook aangegeven wanneer bepaalde beleidsdocumenten zijn vastgesteld en op welk moment deze weer worden geëvalueerd.

De hoofdgebieden zijn:

- ?? Identiteit
- ?? Onderwijs
- ?? Personeel
- ?? Materieel
- ?? Samenwerking
- ?? Kwaliteit.

?? *Identiteit:*

COG Drenthe is een stichting die als doel heeft het in stand houden van kwalitatief hoogwaardig christelijk basisonderwijs. COG Drenthe wil op haar scholen onderwijs geven vanuit een christelijke levensvisie. Daarbij aanvaarden we, als grondslag van waaruit iedereen werkt, de Bijbel als Gods woord, waarbij de kernwoorden gerechtigheid, vrede en liefde centraal staan.

COG Drenthe gaat er vanuit dat medewerkers en direct betrokkenen deze grondslag onderschrijven en dat ouders deze grondslag minimaal respecteren.

Op dit moment wordt onderzoek gedaan naar de wijze waarop identiteit binnen COG Drenthe wordt vorm gegeven. COG Drenthe wil de identiteitsontwikkeling binnen haar scholen stimuleren en heeft één van de directeuren gevraagd om gedurende een dagdeel per week identiteitsontwikkeling binnen COG Drenthe en op de scholen gestalte te gaan geven. Als stichting wil COG Drenthe een door iedereen gedragen, beleefde én geleefde identiteit formuleren en deze ook uitstralen. Iedere school binnen de stichting heeft haar eigen schoolidentiteit en mag deze ook hebben.

Vooruitlopend op een nieuwe formulering van de identiteit van COG Drenthe, is er een start gemaakt voor een 'nieuwe' identiteit:

Scholen van COG Drenthe voelen zich betrokken bij iedereen die zich bij de school betrokken weet. Vanuit die oprechte betrokkenheid is er veel persoonlijke aandacht voor:

- o respect
- o relaties
- o zorg
- o welbevinden
- o vertrouwen in elkaar

Zo kun je zijn wie je bent! Immers: Jij mag er zijn!

COG Drenthe scholen beseffen dat dit kernbegrippen zijn in de christelijke traditie.

?? **Onderwijs:**

Leren is bij COG Drenthe de kerntaak. We kunnen hierin drie soorten kennis onderscheiden:

- ?? Routines
- ?? Inzichten
- ?? Feiten en regelkennis

Bij leren gaat het niet alleen over bovenstaande begrippen. Leren zal uiteraard altijd plaats vinden van uit de context waarin kind en leerkracht zich bevinden. De pedagogische omgeving is altijd erg belangrijk om goede leerresultaten te bereiken.

Per leerdoel zullen verschillende mogelijkheden gebruikt worden bij leertheorie en leerstijlen. Immers verschillende leerdoelen en verschillende kinderen vragen om verschillende activiteiten.

Daarnaast kennen we leergebiedoverstijgende doelen, die focussen op wat een leerling dient te kunnen op alle leergebieden.

Dit zijn de kerndoelen voor het ontwikkelen of bevorderen van algemene vaardigheden die daarom niet moeten worden ondergebracht bij een specifiek leergebied. Deze doelen hebben betrekking op het gehele onderwijsaanbod van de basisschool. Ze zijn gegroepeerd rond de onderstaande thema's:

- o Werkhouding
- o Reflectie op eigen handelen en leren
- o Gebruik van leerstrategieën
- o Ontwikkelen van zelfvertrouwen
- o Verwerven en verwerken van informatie
- o Zorg voor de leefomgeving

Het verzorgen van het onderwijs bij COG Drenthe kan dus plaats vinden binnen verschillende onderwijsconcepten. Het huidige onderwijs in de postindustriële samenleving vraagt om kennis en vaardigheden. Kennis en het toepassen van kennis wordt steeds belangrijker in de komende tijd. Voor het onderwijs op de scholen van COG Drenthe betekent dit, dat alle medewerkers ook moeten gaan handelen naar de steeds veranderende verwachtingspatronen.

COG Drenthe is zich ervan bewust dat de samenleving andere eisen stelt bij de inrichting van het onderwijs. De maatschappelijke druk op scholen wordt steeds groter en bij medewerkers is er steeds een grotere behoefte om kinderen beter tot hun recht te laten komen.

Wat doen wij:

Elke school werkt aan een zichtbaar, onderwijskundig concept gebaseerd op de verschillen in leren en de verschillen tussen leerlingen.

Speerpunten hierbij zijn:

1. COG Drenthe ontwikkelt in samenwerking met WSNS een expertisecentrum bij de Boei.
2. Kwaliteitsimpuls door het vormgeven van "meerschoolse interne begeleiders".
3. Passend onderwijs passend integreren bij COG Drenthe.
4. Het toetsingskader van de onderwijsinspectie op een goede en acceptabele wijze vormgeven binnen het onderwijs op de scholen.

Beleid:

Het onderwijskundige beleid is in 2007 vastgesteld.

Zichtbaar wordt:

- o Jaarlijks structureel kwaliteitskringen voor leerkrachten.
- o Kwaliteitszorgsysteem dat werkt volgens PDAC (plan, do, act, check) van WMK (werken met kwaliteitskaarten).
- o Alle scholen hebben een goed niveau met opbrengsten passend bij de leerlingenpopulatie van de school.
- o Binnen elke school vindt borging van beleid plaats.

?? **Personeel:**

Onderwijs is mensenwerk. De medewerkers van COG Drenthe vormen het hart van de organisatie. Zij geven vorm en inhoud aan het onderwijs dat in de scholen van COG Drenthe gegeven wordt en waar COG Drenthe voor staat.

Het personeelsbeleid wordt afgestemd op de ontwikkeling van de lerende organisatie van COG Drenthe en haar individuele scholen. Alle ontwikkelingen zijn direct afgestemd en of ontwikkeld aan de visie, missie, strategie en doelen van bestuur en scholen enerzijds en de competenties van iedere medewerker anderzijds.

Zeer belangrijk hierbij is dat we vast stellen dat er verschillen zijn in onze leerlingen en ook in onze medewerkers. Dat sluit overigens goed aan bij de verscheidenheid en veelzijdigheid van ons onderwijs.

Afstemmen op de scholen

- o Verbanden tussen missie / visie.
- o Verschillen.
- o Veelzijdigheid binnen het team, de klas en COG Drenthe.
- o Competenties.
- o Ontwikkeling / professionalisering.

Wat doen wij (de opsomming is niet limitatief):

- o Competentieprofielen (Wet BIO)
- o Mobiliteitsbeleid
- o Functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken
- o Scholing
- o Kwaliteitskringen
- o Kweekvijvers voor management
- o Opleiden in de school

Speerpunten zijn:

1. Werving en selectie.
2. Functiebouwwerk.

Wat willen we toevoegen:

- o Coaches op elke school voor het begeleiden van startende leerkrachten en studenten van de lerarenopleiding voor basisonderwijs.
- o Professionalisering door 'Investeren in Mensen'. De medewerkers van COG Drenthe zijn het menselijk kapitaal en vormen dus een essentieel onderdeel voor de gehele organisatie. Ontwikkeling en scholing van alle COG Drenthe medewerkers moet in de komende jaren antwoord geven op de gewenste onderwijskwaliteit voor de kinderen binnen onze scholen.

Beleid:

De verschillende deelterreinen zijn in aparte documenten beschreven. In het totaaloverzicht "COG Drenthe huis op orde" is het overzicht terug te vinden.

Zichtbaar:

Beleidsdocument: "Huis op orde".

?? **Materieel:**

Bij COG Drenthe dient het primaire proces optimaal ondersteund te worden. Op het bestuursbureau zijn voor de verschillende disciplines; onderwijs, personeel, financiën en gebouwen deskundigen beschikbaar.

Wat doen wij:

Gebouwen. Een schoolgebouw zal het primaire proces optimaal dienen te ondersteunen. Gezien de nieuwe inzichten op onderwijs en ICT zullen veel gebouwen aangepast moeten worden. Nieuwe gebouwen zullen direct aansluiten bij het huidige onderwijskundige concept van de school en rekening houden met ruimten voor dagarrangementen.

Beleid:

Huisvestingsbeleid COG Drenthe.

Wat doen wij:

Financiën. De komst van lumpsum heeft goede mogelijkheden gegeven voor een lerende en ondernemende houding, die aansluit bij onze ideeën over onderwijs.

Voorts zal het CvB in 2008/2009 het strategisch beleid ook moeten vertalen naar het financieel beleid van COG Drenthe.

Beleid: Huisvestingbeleid 2007. Financieel beleid 2006.

Zichtbaar:

Begrotingsmodellen en rapportages.

Gerealiseerde nieuwe scholen en functioneel aangepaste gebouwen. Beiden al of niet in combinatie met BSO.

Voor alle geledingen / activiteiten zijn budgetten op basis van duidelijke criteria toebedeeld en zijn budgethouders aangewezen.

COG Drenthe tracht steeds uit fondsen extra financiële middelen te bewerkstellingen voor het onderwijs op de scholen. Ondernemend management is hiervoor essentieel.

?? **Samenwerking:**

COG Drenthe wil bij het realiseren van haar doelstellingen en vanuit de eigen doelstellingen samenwerken met partners. De samenwerking kan gericht zijn op versterking van het primaire proces of het versterken van de kwaliteit in de ondersteunende processen.

Beleid:

- o In het convenant Brede school wordt beschreven op welke wijze binnen de wijk of het dorp met andere partners wordt samengewerkt. Het convenant kent o.a. partners uit het onderwijs, opvang, peuterspeelzaalwerk, bibliotheek, maatschappelijk werk, gemeenten, etc.
- o Huisvestingsbeleid COG Drenthe
- o De jaarlijks te organiseren kwaliteitskringen voor leerkrachten.
- o Kinderopvang voor, tussen en na schooltijd.

Zichtbaar:

- o In de samenwerking tussen directies.
- o Door een brede deelname van leerkrachten aan de kwaliteitskringen.
- o Door binnen de school te werken met maatjes.
- o Wijkplannen van de brede school Assen.
- o Dorpsplannen APS in de gemeente Midden Drenthe.
- o Uitvoeringsplannen: Brede samenleving Aa en Hunze.
- o Samenwerking tussen de Hoge scholen en de basisscholen en COG Drenthe voor studenten en coaching.
- o WSNS binnen COG Drenthe en binnen de provincie.

- o Passend onderwijs in een breder samenwerkingsverband met het Samenwerkingsverband voor het V.O., openbaar onderwijs Plateau en de clusterscholen.
- o Monitoring van leerlinggegevens in Drenthe.
- o Samenwerken met elk individu en elke organisatie in het belang van onze leerlingen.
- o De samenwerking tussen de besturen voor Christelijk onderwijs in en rond Drenthe.

?? **Kwaliteit:**

Kwaliteit van ons onderwijs en onze diensten staan beschreven in beleidsplannen. Het gaat echter om wat wij doen. Kwaliteit is de verbinding.

Voor het bieden van kwalitatief goed onderwijs aan alle leerlingen van COG Drenthe is kwaliteitsbeleid van groot belang. Onderwijskwaliteit is daarom een speerpunt van onze stichting. Binnen onze scholen mag kwaliteit geen toeval zijn. Daarom is systematisch werken aan de kwaliteit van de scholen noodzakelijk. Dat betekent: het juiste beleid formuleren op basis van de juiste analyses, de juiste handelingen verrichten en op de goede manier evalueren of bereikt is wat de scholen wilden bereiken. Dat is kwaliteitszorg!

De uitkomsten binnen de scholen van alle discussies over kwaliteit worden verwerkt in de managementrapportages aan het bestuur.

De betrokkenheid van ouders bij het leer- en opvoedingsproces op school zien wij als een belangrijke kwaliteitsfactor. Ouders van leerlingen van de COG Drenthe scholen zijn klanten en participanten in het ontwikkelingsproces van hun kind(eren). Hun houding naar de school wordt gekenmerkt door betrokkenheid bij de school. Hierbij willen we vooral ook benadrukken dat de ouders, behoudens de ouders die zitting hebben in de medezeggenschapsraad, geen zeggenschap hebben met betrekking tot de onderwijskundige keuzes van de school, dit blijft het werk van de professionals.

Wat doen wij:

- o COG Drenthe houdt elke twee jaar gelijktijdig op alle scholen een ouder-, kind-, en leerkrachtevredenheidsonderzoek
- o Benchmarks

Zichtbaar in de school is:

- o De school informeert alle ouders over de uitkomsten van het tevredenheidsonderzoek en geeft daarbij aan welke ontwikkelpunten zij daaruit afleidt en uit gaat voeren.

Epiloog

'Met het oog op morgen....' is tot stand gekomen met input van alle geledingen. Veel groepsgesprekken, individuele gesprekken en plenaire vergaderingen hebben bijgedragen aan deze notitie.

De start twee jaar geleden rond het thema 'Besturen en toezicht houden' is het begin geweest van samen nadenken over de gewenste organisatievorm voor COG Drenthe. Tijdens de gesprekken kwamen enkele thema's regelmatig terug. De belangrijkste waren:

- ?? onduidelijkheid bij taken en verantwoordelijkheden;
- ?? het bestuur moet toezichthouder worden;
- ?? de professionals geven al leiding;
- ?? formaliseer de huidige werkwijze
- ?? zorg voor een goede communicatie in de breedste zin van het woord binnen COG Drenthe.

Diverse overlegmomenten tussen bestuur en directies; bestuur en GMR en bestuur en centrale directie hebben geleid tot de veranderingen, zoals beschreven zijn in deze notitie. Het proces van de

afgelopen 2 jaar kenmerkt zich vooral door samenwerking, draagvlak en respect voor elkaars kennis, rol en verantwoordelijkheden.

Samen hebben we geleerd van het verleden om de vorm te vinden en te kiezen voor de lerende organisatie COG Drenthe en deze in de komende jaren verder uit te werken. De grootste uitdaging voor alle betrokkenen bij COG Drenthe zit in onze houding en gedrag bij het vormgeven van de lerende organisatie. Alle betrokkenen zullen beseffen dat we met elkaar in het groeimodel hard moeten werken en leren om de gewenste resultaten te bereiken. Het zal voor ons allemaal een uitdaging zijn om de beschreven aandachtspunten van onze visie/missie te realiseren en of te behouden.

Het vervolg zal zijn:

1. De notitie 'Met het oog op morgen....' zal als strategisch beleid gehanteerd worden binnen COG Drenthe.
2. Notitie directies betreffende rollen en taken wordt vastgesteld en bijgevoegd.
3. De notitie wordt aangevuld met "Huis op orde" het meerjarenoverzicht van alle beleidsdocumenten en de jaarplanning voor 2009.
4. Ook zal getracht worden in het najaar een investeringsprogramma op te zetten voor de periode 2009 – 2011. (Deze periode komt overeen met de schoolplannen.

