



Door
onderwijs
gedreven
rust • ruimte • resultaat



Inleiding

Een nieuw Koersplan geeft de ruimte voor het herijken van een aantal richtinggevende beleidskaders. Dit betekent zeker niet een vanzelfsprekende wijziging van al deze kaders. Het betekent aandacht hebben voor wat bereikt is en borgen wat we willen behouden. Herijking kan ook leiden tot handhaving van bepaalde kaders, maar dan wel na een bewuste afweging. In deze notitie worden de kaders benoemd die het CvB wil nastreven ten behoeve van het Koersplan 2026 – 2030.

In dit Koersplan formuleren we onze ambities die we zullen concretiseren in doelen. In deze ambities staat de bedoeling (de ‘why’) voorop. Hoe we dat gaan bereiken en welke acties daarvoor nodig zijn, werken we in gezamenlijkheid met onze collega’s uit. Hetzelfde geldt voor de manier van monitoring en de resultaatformulering.

Met dit Koersplan geven we de organisatie richting en leggen we een fundament onder verdere (school)planvorming en begroting. Een Koersplan helpt ons om te komen van ‘dingen doen’ naar ‘een collectieve beweging’. In de veelheid van taken en het grote appel wat ervan buitenaf op het onderwijs wordt gedaan, is het zaak om focus aan te brengen en te houden. Het Koersplan 2022-2026 ‘Van traditie naar ambitie’ heeft ons de afgelopen jaren op koers gehouden en dat verwachten we ook van dit nieuwe Koersplan.

Door
onderwijs
gedreven
rust • ruimte • resultaat

Doel van het Koersplan

De uiteindelijke opgave van ons Koersplan is de kwaliteit van ons onderwijs te versterken en te bestendigen. Dat doen we door voortdurend te investeren in onze onderwijskwaliteit, zodat een optimale leeromgeving ontstaat die onze leerlingen laat floreren en een stevige basis legt voor hun toekomst.

Bij alle ambities die we in dit Koersplan hebben opgenomen, is de kernvraag dan ook: wat draagt dit bij aan goed onderwijs en wat merkt de leerling hiervan? Dat lijkt evident en het is makkelijk gezegd, maar om te weten wat “goed onderwijs” dan is, is het belangrijk om te weten wat onze maatschappelijke opgave is.

De aankomende koersplanperiode willen wij met interne en externe stakeholders en met onze eigen collega's continu het gesprek blijven voeren over deze maatschappelijke opgave en dit gebruiken voor het aanscherpen van onze definitie van goed onderwijs. In gesprek over 'goed onderwijs' voorzien wij voor de komende 4 jaar geen aardverschuiving, want wat we doen is in essentie goed. Ons onderwijs is wel altijd in ontwikkeling en dan versterken we vooral wat we doen, oog houdend voor de wereld om ons heen en anticiperend op een duurzame toekomst. We zijn daarin ook realistisch: we streven naar het allerbeste onderwijs, maar er zijn grenzen aan de kwaliteit, gezien de middelen en capaciteiten¹.

Daarbij past ook dat er zich in de komende vier jaar momenten kunnen aandienen dat we ervoor kiezen van de geldende opvattingen en/of conventies af te wijken en een autonome keuze te maken, wanneer we ervaren dat we in onze opgave voor goed onderwijs beklemd worden. In een dergelijk geval houden wij de publieke waarde, legitimiteit van onze organisatie en onze positie in het veld in het oog en zullen wij geïnformeerd afwegen wanneer we steunen, stelling nemen of agenderen.

Alice: Would you
tell me, please,
which way
I ought to go?

The Cheshire
Cat: That depends
on where you
want to get to.

Lewis Carroll (Uit 'Alice in Wonderland', 1865)



Omgevingsfactoren, de wereld om ons heen

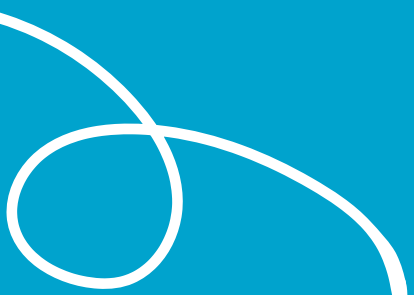
Onze samenleving lijkt in toenemende mate geïndividualiseerd, gediversifieerd, gesegregeerd en sinds de laatste jaren ook toenemend gepolariseerd. Dit zien we ook in de Duin- en Bollenstreek. Verschillende groepen in de samenleving ontmoeten of vinden elkaar van nature niet meer, want ieder verkeert in de eigen bubbel (met name gebaseerd op sociaaleconomische status) en in een eigen/gepersonaliseerd algoritme. Wij ervaren dat de school nog een natuurlijke plek van ontmoeting is. Kinderen uit alle lagen van de samenleving zitten met elkaar in de klas en ouders/verzorgers (en grootouders) ontmoeten elkaar op school. Al moeten ook wij erkennen, dat de maatschappelijke tendens van ‘gelijkgestemden opzoeken’ in toenemende mate te zien is in de aanmeldingen op onze scholen. In die samenleving zien we gezinnen hard werken om een goede toekomst veilig te stellen voor de kinderen, toenemend klimaatbewustzijn en tegelijkertijd een behoefte aan steun, richting en cohesie, omdat het slagen in de wereld en je waarde in de samenleving niet alleen afhankelijk zijn van je eigen prestatie. Een deel is je wel of niet gegeven, maar de acceptatie daarvan is moeilijk in een wereld waarin alles mogelijk lijkt. De school kan bijdragen aan het bewaken van lange lijnen in een “alles moet nu”-cultuur.

Kinderen groeien op in een snelle wereld. De aanwezigheid van digitale middelen (smartphones, tablets, streamingsdiensten, games, etc.) verschaalt de echte aandacht voor mens en maatschappij. Het is vluchtig. Die digitale omgeving biedt echter ook veel vrijheid: de mogelijkheid om nieuwe identiteiten te verkennen en gelijkgestemden te vinden, los van locatie of achtergrond.

Wat vraagt dit van ons (burgerschaps)onderwijs? De school meer een ontmoetingsplek laten zijn voor ouders? Hoe kunnen wij hen steunen in de opvoeding? Moet de school meer nabij zijn, meer doen (aanbod buiten school)? Met partners? Hoe kunnen we ouderverbondenheid inzetten om met deze vragen om te gaan? En wat vinden wij zelf als professionals?

Kansengelijkheid² en inclusie zijn een groot goed in Nederland en in het onderwijs streven we naar rijke leerkansen voor ieder kind. Maar als de uitgangspositie in de samenleving ongelijk is, hoe kan het onderwijs dan de ‘grote gelijkmaker’ zijn? Wij geloven dat basisvaardigheden (taal, rekenen en burgerschap) én een brede kennisbasis (algemene ontwikkeling) hiervoor essentieel zijn. Vooral voor kinderen voor wie die rijke kansen ver weg lijken kan onderwijs vanuit hoge verwachtingen het verschil maken en zijn goede taalvaardigheid en een stevige (kennis)basis onmisbaar^{3,4}.

Tot slot een laatste woord over het politieke klimaat waarin we ons bevinden, zowel nationaal als internationaal. Voor het onderwijs zien wij dat de burgerschapsopdracht misschien nog belangrijker is geworden dan toen de wet⁵ werd aangescherpt. De onrust in de maatschappij zorgt voor ontevredenheid. De school kan in tijden van onzekerheid een baken zijn van rust, vertrouwen, en richting, waar we begrijpen en begrenzen. Wij kijken naar kinderen (en volwassenen) met mildheid en compassie. Wij geloven in de veerkracht en weerbaarheid van kinderen en versterken die op school door passende uitdagingen te bieden. We zijn op school een inclusieve gemeenschap en geloven in collectiviteit en solidariteit. De mini-samenleving betekent dat we samen leren en samen leven. Dit hoopvolle perspectief willen wij bieden.



Wij
zijn de tijden,
zoals wij zijn
zullen de tijden
ook zijn.

Augustinus (Theoloog en kerkvader, 400 na Chr.)

1 | Sophia Scholen

Sophia Scholen heeft in de afgelopen vier jaar een sterke reputatie opgebouwd. Voor ouders heeft het bestuur meer betekenis gekregen, maar zeker als werkplek (de school) en werkgever zijn we aantrekkelijk. De gemeenschappelijke identiteit van Sophia Scholen is vooral een gevoel, het Sophia-gevoel. Maar wat is dat precies? Wij geloven in onze meerwaarde als stichting: geen verzameling bootjes, maar een vloot. Wij hebben vertrouwen in onze eigen kracht en willen die graag uitdragen, zodat het herkenbaar is voor anderen en betrouwbaar voor iedereen.

Wat is dat precies? We willen de onderscheidende kwaliteit en gezamenlijke (onderwijs)identiteit van Sophia Scholen gaan formuleren. Sophia Scholen en de Duin- en Bollenstreek horen bij elkaar. De meeste leerlingen gaan naar één van onze scholen. Het gebied is duidelijk begrensd. Tegelijkertijd is er in sommige kernen sprake van een onlogische scholen- en/of leerlingverdeling: sommige erg vol en andere scholen hebben een ongelukkige(re) groepssamenstelling. Aannamebeleid, maar ook het samenvoegen van scholen zal hierin nodig zijn om tot duurzamere oplossingen te komen en de kwaliteit en continuïteit van onderwijs te borgen.

Daarnaast bereiken ons ook vragen van buiten ons werkgebied voor vergaande samenwerking. Het werkgebied is mede door de komst van de Onderwijsregio veranderd: Leiden en omstreken maakt nu actief onderdeel uit van onze scope.

Ambities

1.1

Sophiascholen zijn intern en extern herkenbaar aan gezamenlijke kenmerken en we leggen die vast in een belofte aan leerlingen.

1.2

De basisscholen in de Duin- en Bollenstreek zijn evenwichtig verdeeld per kern, qua kwaliteit en profiel, wat de keuze van ouders en leerlingen ten goede komt, evenals de onderwijskwaliteit en bedrijfsvoering.

Plezier
in het werk
maakt het werk
volmaakt.

Aristoteles (Grieks filosoof, 350 voor Chr.)

2 | Professioneel kapitaal

In ons onderwijs zijn de mensen het allerbelangrijkst. Het gaat tegenwoordig niet meer om evenwicht, maar om dynamiek en complexiteit. De toekomst vraagt van ons dat we organiseren vanuit dilemma's, paradoxen en dualiteiten. De uitdaging voor leidinggevendenden en professionals is om dit te doen in een constructieve spanning⁶.

In onze samenleving maken digitale middelen (ICT) het mogelijk dat we continu verbonden zijn. Tegelijkertijd werken we meer in tijd en ruimte gescheiden. Daarmee is het voor collega's belangrijk dat werk niet slechts werk is, maar ook het behoren tot een werkgemeenschap. Ieder mens wil ergens bij horen: Sophia Scholen als organisatie-identiteit (sociologie). Dat maakt de organisatie uniek: waarden, normen en duurzame gedragspatronen. Dit sluit aan op thema 1. Sophia Scholen.

Voor de nieuwe generatie medewerkers is werken bij een organisatie een mogelijkheid om talenten in te zetten en te ontwikkelen. Dit is een ruilrelatie tussen organisatie en individu⁷. Daaraan willen wij als werkgever ook tegemoetkomen. Met het traject Passende Aanstelling is daar bij Sophia Scholen sinds 2023 al een goede start mee gemaakt. Om dit verder te brengen en tegemoet te komen aan de eisen in de eerste alinea moeten we onze mensen toerusten en stellen we koersplandoelen op het gebied van de kwaliteit, professionalisering en opleiding van mensen. Met een gemeenschappelijk kader wordt het duidelijker wat de kwaliteiten en expertise van je collega zijn en wat je van elkaar mag verwachten. Dit geldt hoofdzakelijk voor leraren (leraarondersteuners en onderwijsassistenten), IB/KC-ers en onderwijscoördinatoren en directeurs, maar ook voor studenten (Samen Opleiden) en ons ondersteunend personeel. Als eerste acties zijn we al gestart met het neerzetten van een sterke initiatiefase voor startende collega's en het verrijken van interne opleidingen (in samenwerking met de Onderwijsregio).

Ambities

2.1

Sophia Scholen heeft passend personeelsbeleid dat tegemoetkomt aan de diversiteit van medewerkers en mogelijkheid biedt voor flexibiliteit, opdat zij zich blijven ontwikkelen en duurzaam inzetbaar zijn.

2.2

Teams bij Sophia Scholen kenmerken zich door een kwaliteitscultuur en collega's dragen bij aan de collectieve belofte. Hierin worden ze ondersteund doordat Sophia Scholen vol inzet op werven, matchen, opleiden, begeleiden en professionaliseren. We gaan hierbij uit van onze kernwaarden en streven altijd naar professionaliteit, verantwoordelijkheid en inclusiviteit.



Mensen
zullen vergeten
wat je zei en wat je deed,
maar nooit
welk gevoel je hen gaf.

Maya Angelou (Amerikaans auteur en hoogleraar, 1960)

3 | Leiderschap

In de vorige Koersplanperiode hebben we met de directeuren zo goed als al onze doelen gerealiseerd. We weten ons gedragen door de cohesie van onze 'bestuurlijke gemeenschap' als we Sophia Scholen een stap verder brengen; dat is meer dan de optelsom van bestuur en directeuren. We geloven sterk in onze schoolleiders en ook in subsidiariteit⁸. Directeuren zijn verantwoordelijk voor hun school. Daarover leggen zij rekenschap af. Een doel is om hun positie en competenties te versterken. Want de taak van schoolleider is een veelzijdige. Directeuren en scholen zijn vaandel dragers en staan in het hart van de gemeenschap. Die rol is er altijd en continu. Het samenwerken met ouders is een grondbeginsel, niet een taak. Ook het samenwerken met andere instanties rondom het kind is hier onlosmakelijk mee verbonden.

Leiderschap betekent ook keuzes maken, steeds het wegen van belangen en dat uitleggen aan degenen aan wie je leidinggeeft of aan degenen die het met je besluit oneens zijn. De situatie kan vragen om doorpakken en direct handelen, dan informeer je achteraf. Betrouwbaarheid (doen wat je zegt, zeggen wat je doet) en transparantie zijn daarbij essentiële waarden, samen met ethisch handelen, een moreel kompas en een onderbouwde visie op onderwijs en kwaliteit. Dit vraagt om reflectie (doe ik de dingen goed en doe ik de goede dingen) en soms om hulp vragen.

In onze opgave om met de school een baken van rust te zijn, betekent goed leiderschap ook rust: het even aankijken, er een nachtje over slapen. "Ik denk er even over na, ik kom er bij je op terug". Een goede leider stelt de norm, legt de lat en daagt uit. Onze directeuren zijn de sleutel tot het verder werken aan de professionalisering van onze leraren (zie thema 2. Professioneel Kapitaal). Ook in tijden van tekort blijven we streven naar kwaliteit.

Ambities

3.1

Schoolleiders beschikken over voldoende competenties en vaardigheden voor de verantwoordelijkheid van het leiden van een school en het leren van alle leerlingen.

Zij werken samen als team en benutten elkaars kwaliteiten, waardoor de effectiviteit vergroot en verantwoordelijkheid beter gedragen wordt en zij duurzaam hun vak uitoefenen.

3.2

Schoolleiders dragen met het bestuur de positie van 'change agent' en nemen hun rol in de maatschappelijke opgave van de school door zich betrokken te voelen bij brede vraagstukken rondom opgroeiende kinderen en jeugd.

Het doel van het
Onderwijs
is een lege geest
vervangen door
een open geest.

Malcolm Forbes (Uitgever en filantroop, 1950)

4 | Onderwijs

Goed onderwijs is ons belangrijkste doel. Onze missie en visie zijn daarom ook aangescherpt en ‘evidence informed’ is hierin toegevoegd. We willen dat onze leerlingen in groep 8 de school leergierig en nieuwsgierig verlaten. Zoals eerder genoemd (bij omgevingsfactoren), hebben wij hoge verwachtingen ten aanzien van sterke basisvaardigheden met een brede kennisbasis. Uiteraard is het curriculum veel breder dan dat en is de bedoeling van onderwijs ook veel breder. In ons vorige Koersplan noemden wij reeds hoogleraar Gert Biesta, die drie doeldomeinen van het onderwijs beschrijft: kwalificatie, socialisatie en persoonswording (subjectificatie)⁹. Hoe bereiken we met ons onderwijsaanbod het volle potentieel op deze gebieden? Wat vinden we van belang voor de toekomst van onze leerlingen? Voor ons nieuwe Koersplan vinden wij het belangrijk om het doel dat wij voor leerlingen voor ogen hebben scherper te maken. Dan kunnen we duidelijkere keuzes maken in welk aanbod daarbij past. In de laatste jaren is het curriculum alleen maar voller geraakt.

Als we goede resultaten (in de breedste zin van het woord) willen halen op de doelen die wij voor leerlingen belangrijk vinden, zal er minder aandacht kunnen gaan naar andere dingen. Welke keuzes maken we? In de volheid van het lesprogramma zien we o.a. dat cultuur en creativiteit in de verdrukking komen. Maar aangezien de uitdagingen van nu en de toekomst allen meervoudig (multifaceted) zijn en alleen door samenwerking kunnen worden aangegaan¹⁰, moeten we juist alle aspecten van het kind aanspreken. Door basisvaardigheden en wereldoriëntatie te combineren met natuur, techniek, beeldende vorming, levensbeschouwing, bewegingsonderwijs en muziek bieden we een brede vorming. Hoe meer hersenverbindingen we stimuleren, hoe beter het begrip en de oplossingen voor die complexe uitdagingen. Hierbij zijn ook het verder ontwikkelen van competenties benodigd, onder andere die gericht zijn op samenwerken, en moeten we ons verhouden tot de rol van digitale (leer)middelen en AI¹¹.

Tot slot noemen we hier dat leren alleen kan plaatsvinden in een veilige en voorspelbare omgeving, waarbij de gedragsverwachtingen voor leerlingen helder zijn en er een consistent pedagogisch klimaat wordt geboden.

Ambities

4.1

Sophia Scholen specificeert de visie op goed onderwijs, zodat collega’s een gedeeld beeld hebben van wat het ‘het beste resultaat voor leerlingen’ is. Onderdelen van deze visie zijn:

- onderwijs als groepsproces
- onderwijs dat voorbereidt op de maatschappij
- onderwijs dat bijdraagt aan vorming, kennis en competenties
- wat dit onderwijs vraagt van onze collega’s
- wat dit vraagt van leerlingen en ouders
- de illusie van/ grenzen aan maakbaarheid.

4.2

Leraren kunnen beredeneerde keuzes maken in het curriculum, ambitieuze doelen stellen en met een onderbouwd aanbod het beste resultaat voor hun leerlingen bereiken.

De eerste
kwaliteit
die nodig is,
is durf.

Winston Churchill (Britse politicus en premier, 1940)

5 | Robuuste scholen

Sophia Scholen heeft de naam traditioneel, klassikaal onderwijs te bieden en we merken dat ouders daarvoor blijven kiezen. We zien ook dat het bij kinderen tot goede resultaten leidt: rust, betrouwbaarheid en voorspelbaarheid in een drukke wereld. Voor de start van nieuwe scholen, stellen we ons wel steeds de vraag: wat vraagt de omgeving van ons en wat willen wij bieden dat op een andere manier ook past of bijdraagt aan onze opgave? Met De Nieuwe School en de Montessorischool bedienen we daarom ouders en leerlingen met een ander onderwijsmodel. Voor De Nieuwe School zijn we bewust een andere weg in geslagen, meer internationaal georiënteerd. Voor het concept van Nieuw-Boekhorst en op een later moment Valkenhorst zal een onderwijsvisie neergezet worden die eveneens anders zal zijn dan de traditionele vormen die al worden aangeboden in onze regio.

We geloven in andere schooltijden die beter passen bij deze tijd: een 5 gelijke dagen-model zou bijvoorbeeld beter tegemoet kunnen komen aan de hedendaagse werkelijkheid van tweeverdieners, de krapte op de arbeidsmarkt en kan bijdragen tot verdere emancipatie. De kosten én inhoud van TSO en BSO hangen hier ook mee samen.

In de vorige koersplanperiode is een aantal scholen van denominatie veranderd: van Rooms Katholiek naar Algemeen Bijzonder. De denominatie van de school is niet enkel bepalend voor de identiteit van de school. Identiteit is veel breder en beslaat ook de onderwijsvisie. Ouders kijken ook breder. Aan ons de opgave om die brede identiteit goed neer te zetten en die te verbinden met de grondslag van de school en de (burgerschaps)vraag van tegenwoordig, passend bij de (veranderende) ouder- en leerlingenpopulatie. We kunnen de identiteit versterken door de identiteit van Sophia Scholen te versterken: waar staan onze scholen voor? Welke belofte doen wij aan ouders en leerlingen? (zie thema's 1. Sophia Scholen en 4. Onderwijs).

Een vierde punt, en misschien wel een voorwaardelijk punt voor de robuustheid van een school is de omvang van de school. In de vorige koersplanperiode hebben we steeds gestuurd op een gemiddelde groepsgrootte van 25, waar we gestaag naartoe groeien. Op dit moment voert een aantal scholen aannamebeleid om eerlijke kansen te bieden aan leerlingen en ouders en betrouwbaar te zijn. Tegelijkertijd is dit een manier om groei te reguleren. Groei 'an sich' en groei tot het maximale is niet wat we ambiëren: we geven de voorkeur aan stabiele scholen, met voorspelbaar verloop van klassen, wat maakt dat meerjarenbeleid en ook meerjaren personeelsplanning veel beter uit te voeren is, evenals de financiële continuïteit. Ook past dit bij ons uitgangspunt voor duurzaam bouwen en onderhouden.

Ambities

5.1

Onze scholen maken weloverwogen keuzes gezien de veranderende behoeften van ouders en leerlingen en uitdagingen in de maatschappij. Daarbij waarborgen wij rust, ruimte en resultaat voor onze leerlingen en teamleden.

5.2

Wij spannen ons ten volste in voor robuuste scholen, zodat ouders en leerlingen kunnen vertrouwen op stabiliteit, continuïteit en kwaliteit van onderwijs.

5.3

Wij nemen onze maatschappelijke opgave serieus en vervullen een voorbeeldrol in gedrag en omgangsvormen in samenspel met collega's, ouders en leerlingen, die allemaal op hun manier hier verantwoordelijkheid voor dragen.

People
who are truly strong
lift others up.

People
who are truly powerful
bring others together.

Michelle Obama (First Lady, 2016)

6 Samenwerken

De maatschappelijke opgave voor het onderwijs is groter dan dat wij als organisatie alleen kunnen realiseren. Daarom is samenwerken cruciaal. We verbinden ons graag met mensen, de gemeenten en organisaties om ons heen die deze verantwoordelijkheid ook nemen, om in de regio onze wensen voor kinderen te realiseren. Wij zetten ons in voor goed onderwijs in de regio en daarom werken we samen en houden we rekening met anderen.

In het Koersplan 2022–2026 zijn al goede stappen gezet. We noemen hier de samenwerkingsagenda met St. Fioretti Teylingen, waarvan de projecten al mooie resultaten hebben opgeleverd en waarvan de ontwikkeling doorloopt in de nieuwe koersplanperiode.

Met onze voorschoolse partners zijn de afgelopen jaren ook al resultaten behaald: in de gemeente goede afspraken over VVE (voor- en vroegschoolse educatie) o.a. door de 'Routekaart', het samengaan met de kinderopvang in IKC's (o.a. Kindcentrum Andreas, Kindercampus Joseph, IKC Vossepark, Het Sterrenwerk en KC Op Zee), maar ook het introduceren van een nieuwe kindpartner, Unikidz, in onze regio. Voor de komende periode is het waardevol om te onderzoeken met de kinderopvang (KOV): hoe kunnen we beiden ouders beter benaderen en ondersteunen bij opvoed- en opgroevraagstukken? We zien steeds meer kleuters met andere vaardigheden de klas inkomen dan 5 á 10 jaar geleden. We merken dat kinderen minder taalvaardig en minder motorisch bekwaam zijn bij de aanvang van de schoolperiode.

Dit dwingt ons om ons aanbod zo goed mogelijk af te stemmen op deze leerlingen en om samen met de kinderopvang op te trekken (en partners als Voorlezer1, CJG en GGD), zodat we beter op elkaar afstemmen wie wat kan doen om ouders steun te bieden in hun verantwoordelijkheid voor de opvoeding.

Voor de inclusieve opdracht werken we nauw samen met de schoolbesturen in en medewerkers van het Samenwerkingsverband Primair onderwijs Duin- en Bollenstreek (SWV). We hebben de afgelopen jaren meerdere inclusieve initiatieven gerealiseerd: o.a. geïntegreerd HB-onderwijs op De Noordwijkse School, de Atlasklas in Voorhout en de verbreding van de basisondersteuning in al onze scholen. Sophia Scholen heeft recentelijk haar eigen basiskader voor inclusief onderwijs ontwikkeld en wil vanuit eigen kracht graag samenwerken met andere partners in de regio en daarmee van betekenisvolle bijdrage zijn in het SWV. Maar inclusie gaat verder dan alleen inclusief onderwijs en daarom zal het uitbreiden van het netwerk rondom dit thema cruciaal zijn de komende periode. Anders gaan we deze opgave niet realiseren.

Een inclusieve(re) samenleving is niet alleen didactische inclusie wat het onderwijs aangaat, maar zeker ook de sociale inclusie, wat we moeten realiseren met meer partners in andere sectoren. Het SWV heeft zich voor 2026 onder andere tot doel gesteld om de beeldvorming over inclusie in de maatschappij en bij ouders positief te beïnvloeden. Wij dragen hierin graag bij. En niet alleen voor inclusie, maar sowieso voor het onderwijsaanbod (zie 4.); als we de breedte van het onderwijs en de ontwikkeling van het kind willen aanspreken, dan moeten we wellicht niet alles zelf willen doen. Welke partners kunnen ons hierbij aanvullen? Belangrijk vinden we ook het samenwerken met andere besturen in onze (onderwijs)regio. Wij vinden de regio te klein om los van elkaar ieder zijn eigen koers te laten varen. Graag doen we dit samen, om meer te bereiken.

Tot slot noemen we hier de Onderwijsregio en de partnerschappen Samen Opleiden. De samenwerking op het gebied van medewerkers (binden, boeien en professionaliseren) en opleiden gaat in tijden van toenemende personeelstekorten alleen maar belangrijker worden (zie ook thema 2. Professioneel kapitaal).

Ambities

6.1

Leerlingen hebben een betere schoolervaring doordat wij opvoed- en opgroevragen in gezamenlijkheid adresseren/aanpakken.

6.2

Met onze partners, zowel schoolbesturen als sociaal-maatschappelijke organisaties, werken wij aan een goede plek voor ieder kind en realiseren we inclusief onderwijs.

6.3

Kinderen hebben recht op doorgaande ontwikkelingslijnen (voorschool-po en po-vo) en daarvoor nemen wij onze verantwoordelijkheid, rol en positie om dit in de regio te realiseren.

*I'm
actually as proud
of the things
we haven't done
as of the things
we have done.
Innovation is saying
no to 1000 things.*

Steve Jobs (Amerikaans ondernemer, 1997)

7 | Ruimte voor focus

Om bovenstaande Ambities te realiseren en zoals bij thema 4. Onderwijs al genoemd, vraagt deze tijd om scherpe keuzes: niet alles kan. We zullen dus de moed moeten hebben om los te laten; “stoppen met stapelen”. We stoppen met dingen waar we niet in geloven of die niet (voldoende) bijdragen om plaats te maken voor andere keuzes. Dit kan met alle scholen samen, per kern of per school en geldt ook voor het centraal bureau: “iets erbij, betekent ook iets eraf”¹².

Daarnaast kunnen we uniformeren en standaardiseren wat overal hetzelfde is. Niet om autonomie te beperken, maar om effectiviteit te vergroten. Door met dingen te stoppen en andere zaken te harmoniseren ontstaat ruimte voor andere dingen. De andere dingen die zo nodig zijn om mee te kunnen in wat de wereld van ons vraagt. Steeds meer dingen doen, dat gaan we niet volhouden: we moeten andere dingen doen. En tijd maken voor het ontdekken en ontwikkelen¹³. Daarbij is er ook nadrukkelijk ruimte om te kijken of zaken anders (effectiever en efficiënter) georganiseerd of belegd kunnen worden.

Ambities

7.1

Onze leerlingen krijgen beter onderwijs, doordat we op basis van goede analyse keuzes maken wat te schrappen, standaardiseren of harmoniseren (organisatie en werkwijze) en we hierdoor effectiever werken.

7.2

Sophia Scholen kent een kwaliteitscultuur waarbij collega's kennis en ervaring van elkaar benutten, van elkaar leren en zichzelf steeds opnieuw uitdagen om hun handelen te verbeteren, zodat we met de leerlingen de beste resultaten kunnen bereiken.

Ter afsluiting

Sophia Scholen heeft zich bewezen als betrouwbare organisatie die goed onderwijs verzorgt aan haar leerlingen. Dit is geen vanzelfsprekendheid, maar juist een verantwoordelijkheid waar we ons van bewust zijn en wat maakt dat wij ook voor de toekomst relevant en toonaangevend willen blijven. In de vorige Koersplanperiode hebben we het oordeel ‘Goed’ ontvangen van de Inspectie. Bij een volgend onderzoek is ons expliciete doel om dit oordeel weer te verdienen. Voor nu meer dan 7000 leerlingen willen wij voorop blijven lopen ten dienste van hen en samen met 800 collega’s willen we de uitdagingen graag aangaan.

Eveline Driest & Dimitri Griffioen
College van Bestuur

Bronvermelding

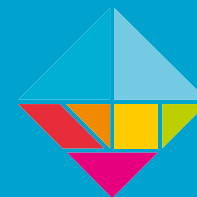
Algemeen

- ESG: European Sustainability Goals
- UNESCO: world education goals <https://www.unesco.org/en/articles/guidance-generative-ai-education-and-research>
- Verenigde Naties – Internationaal verdrag van de rechten van het kind: <https://www.kinderrechten.nl/professionals/kinderrechten/>
 - o Artikel 28: Elk kind heeft recht op onderwijs
 - o Artikel 29: Het onderwijs aan kinderen moet gericht zijn op de ontplooiing van het kind.
- OESO <https://www.oecd.org/en/about/directorates/directorate-for-education-and-skills.html>
- Apostolische brief van Paus Leo XIV over onderwijs d.d. 28 oktober 2025
- Onderwijs voorbij de meritocratie, Verus
- Op de rem – voorbij de hypernerveuze samenleving, Raad voor volksgezondheid en samenleving
- Klassieke deugden: matigheid, moed, verstandigheid, rechtvaardigheid, geloof, hoop en liefde: 2025-10-03 Opinie – Deugden NRC.docx

In de tekst

1. Advies Onderwijsraad 2018 – Inzicht en toereikendheid van onderwijsgeld
2. Onderwijs maakt het verschil. Kansengelijkheid in het Nederlandse onderwijs, prof. dr. L. Elffers, 2022
3. Gubbels et al. 2019
4. Borghans en Dris, 2021
5. <https://www.onderwijsinspectie.nl/onderwerpen/burgerschap/wettelijke-opdracht>
6. B. Götte, Hoofddocent Arbeidsmarkt UvA podcast 06-01-2025
7. Michiel Schoemaker, Organiseren in Werkgemeenschappen – 2016
8. Het subsidiariteitsbeginsel of subsidiariteitsprincipe is een organisatiewijze of regel, in de taakverdeling tussen ‘hogere’ en ‘lagere’ openbare overheden. Volgens dit principe moeten hogere instanties niet iets doen wat door lagere instanties kan worden afgehandeld. Daarbij heeft de hogere instantie wel er voor te waken dat de lagere instantie de last kan dragen. Subsidiariteit benadrukt het belang van kleine en middelgrote maatschappelijke verbanden.
9. Het prachtige risico van onderwijs – prof. dr. G.J.J. Biesta (2020)
10. prof. dr. P. Kenis, 2018
11. <https://sophiastichting.sharepoint.com/sites/CollegevanBestuur/Gedeelde%20documenten/General/Koersplan/Koersplan%202026-2030/> (<https://www.dutchitchannel.nl/news/650591/onderzoek-gebruik-van-ai-tools-zorgt-dat-ons-brein-minder-verbindingen-maakt>)
12. Stop. Stopstrategie voor organisaties, M. van den Berg, 2020
13. En wat als we nu weer eens gewoon gingen lesgeven? E. Naaijkens en M. Bootsma, 2018

Sophia
Scholen
Duin- & Bollenstreek



Sophia Scholen
Leidsevaart 2
2215 RE Voorhout
0252-250900

www.sophiascholen.nl