

# Strategisch beleidsplan 2019-2023

---

# SISR&G

Stichting Islamitisch Onderwijs  
Rijn & Gouwe

**Samen leren en verbinden**

## Voorwoord

Voor u ligt het nieuwe strategisch beleidsplan, waarin we onze plannen voor de periode 2019-2023 beschrijven.

De basis van onze stichting is stevig. Dat hebben we bereikt met bevlogen medewerkers die het beste uit onze kinderen willen halen. Er is ruimte voor eigenheid en daarmee voor verscheidenheid. Elke leerkracht geeft op eigen unieke wijze vorm aan de leer- en leefgemeenschappen die onze scholen vormen.

Onze scholen hebben een goed pedagogisch klimaat waarbinnen kinderen zich veilig voelen en hun zelfvertrouwen wordt gestimuleerd. We zijn steeds op zoek naar mogelijkheden om onze onderwijskwaliteit verder te verbeteren.

In de afgelopen jaren hebben we samen veel bereikt. De komende periode bouwen we verder aan de kwaliteit van ons onderwijs. We blijven ons richten op goed taalonderwijs, omdat we zien dat onze kinderen nog steeds met een taalachterstand binnen komen. Méér nog dan in het verleden zullen we ons ook richten op cultuuronderwijs, omdat we ook zien dat onze kinderen vaak een grote afstand hebben tot de Nederlandse cultuur.

Onze dynamische en multiculturele wereld vraagt ook om kinderen die geleerd hebben zich op de juiste wijze te verhouden tot zichzelf, de ander en de schepping. We besteden nadrukkelijk aandacht aan burgerschap en persoonsvorming. Daarbij gaan we uit van waarden die we ontleen aan onze islamitische levensovertuiging. Islamitische waarden zijn bepalend voor de ontwikkeling van de morele gevoeligheid van onze leerlingen. Een verinnerlijkt waardenpatroon helpt kinderen verantwoorde keuzes te maken en verantwoordelijkheid te dragen voor de leer- en leefgemeenschap waar zij deel van uit maken.

Said Boukayouh

Directeur-bestuurder Stichting Islamitische Scholen Rijn & Gouwe



## Inhoudsopgave

1. Inleiding .....	3
1.1 De Stichting Islamitische Scholen Rijn & Gouwe .....	3
1.2 Identiteit .....	3
1.3 Bestuurs- en managementstructuur .....	3
1.4 Toelichting .....	4
1.5 Besturingsfilosofie .....	4
1.6 Werken aan kwaliteit.....	5
1.7 Opbouw van het plan .....	6
2. Waar staan we voor?.....	6
3. Waar gaan we voor?.....	7
3.1 Identiteit: Waarden, dienen en verbinden.....	7
3.2 Onderwijs en kwaliteit Leren en ontwikkelen .....	7
3.3 Professionalisering Uitdagen en stimuleren.....	10
3.4 Arbeidsmarkt Vinden boeien binden.....	10
4. Organisatie.....	11
5. Materieel - Huisvesting en onderhoud.....	12
6. Financiën.....	13
6.1 Risicomanagement .....	13
6.2 Meerjarenbegrotingsstelsel .....	13
6.3 Meetbaar financieel beleid.....	14

## **1. Inleiding**

### **1.1 De Stichting Islamitische Scholen Rijn & Gouwe**

De Stichting is opgericht op 20 maart 1989. De Stichting telt een tweetal scholen in Gouda en Alphen aan den Rijn, te weten de An Noer in Alphen aan den Rijn en de Al Qalam in Gouda. Aan de scholen zijn ongeveer 75 personeelsleden verbonden en ruim 700 leerlingen ontvangen er onderwijs.

De ontwikkeling van het leerlingenaantal is gunstig. De afgelopen jaren is er sprake geweest van groei. Ook op korte termijn is de ontwikkeling van het leerlingenaantal gunstig. Op grond van de gemeentelijke prognose wordt voor de middellange termijn een stabiel leerlingenaantal verwacht.

### **1.2 Identiteit**

De Stichting is een islamitische stichting. De islam vormt onze gemeenschappelijke gids en vormt de basis van ons handelen. We weten ons verbonden in de relatie met God/Allah die zich kenmerkt door een rotsvast geloof, rechtvaardigheid, eerlijkheid en gelijkwaardigheid. Op basis hiervan is het geen probleem als leerkrachten geen moslim zijn. Wel is het van belang dat alle personeelsleden de islam en de praktijk van de islam respecteren.

Het gaat op onze scholen echter niet alleen over leren en over geloof. Op onze scholen zien we veiligheid en geborgenheid als enorm belangrijke voorwaarden voor de ontplooiing van onze kinderen. Zonder geborgenheid zal geen kind zich toevertrouwen aan zijn of haar leerkracht.

In de vormgeving van ons onderwijs streven we dus naar een directe relatie tussen de levensbeschouwelijke identiteit en het pedagogisch en didactisch handelen van leerkrachten, zodat kinderen tot hun recht komen en zij al hun gaven en talenten optimaal kunnen ontplooien. Dit is waar de scholen voor zijn opgericht.

De levensbeschouwelijke identiteit is op onze scholen dus niet iets wat we 'erbij' doen. Het werkt door in al ons handelen en is o.a. bepalend voor onze opvattingen over burgerschap, ouderbetrokkenheid en de leefgemeenschap die we als scholen willen vormen.

We voeren op alle scholen een open toelatingsbeleid voor leerlingen en personeelsleden. Alle kinderen van wie de ouders de uitgangspunten van de schoolovereenkomst onderschrijven of respecteren zijn welkom. Van personeelsleden wordt respect voor de islam en praktijk van de islam op de scholen verwacht. Wij treden echter niet in iemands geloof of andere overtuiging. Dit vinden wij een prive-aangelegenheid. Ons geloof vertelt ons immers dat er geen dwang is in de godsdienst. De eis van het belijden van de islam zou ons inziens een te grote inbreuk zijn op de islamitische vrijheid van godsdienst. Bovendien zou een dergelijke eis niet passen in onze hedendaagse multiculturele samenleving en de geest van de Nederlandse Grondwet.

### **1.3 Bestuurs- en managementstructuur**

De Wet Goed Onderwijs – Goed bestuur verplicht tot een scheiding tussen bestuur en intern toezicht voor alle schoolbesturen. Het algemeen bestuur van de Stichting heeft een keuze gemaakt voor het zgn. Raad van Beheermodel. In dit model is er sprake van een functionele scheiding binnen één bestuurlijk orgaan. Het stichtingsbestuur bestaat uit het algemeen bestuur (AB) dat toezicht houdt en uit het dagelijks bestuur (DB) dat de bestuurlijke taken uitvoert. Het dagelijks bestuur wordt binnen de Stichting gevormd door de directeur-bestuurder.

## **1.4 Toelichting**

### Bestuur

Het bestuur in de zin van de wet - het bevoegd gezag - wordt gevormd door het algemeen bestuur en dagelijks bestuur samen.

### Algemeen bestuur

Het deel van het bestuur dat belast is met de toezichhoudende taken.

### Dagelijks bestuur/ directeur-bestuurder

Het dagelijks bestuur wordt gevormd door de directeur-bestuurder die is belast met de bestuurlijke taken. Hij heeft een adviserende, initiërende, stimulerende en uitvoerende functie naar de diverse (overleg)-partners. Hij begeleidt beleidsmatige processen en ziet toe op de ontwikkeling en implementatie van beleid. Hij bereidt vergaderingen voor en voert besluiten uit. Daarnaast geeft hij leiding aan de directies van de scholen en voert hij overleg met de GMR of een geleding daarvan. Een volledige opsomming van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de directeur-bestuurder is opgenomen in het managementstatuut. In dit managementstatuut is ook de verdeling van verantwoordelijkheden tussen dagelijks bestuur/directeur-bestuurder en directies vastgelegd.

### Directies

De scholen worden geleid door een directeur die de eindverantwoordelijkheid draagt. Hij/zij legt verantwoording af aan ouders, de directeur-bestuurder en de MR.

Kwaliteit van leiderschap blijkt doorslaggevend te zijn bij het succesvol maken van scholen. Binnen onze Stichting gaan we ervan uit dat effectief leiderschap gedeeld leiderschap is. Directeuren worden bijgestaan door bouwcoördinatoren en intern begeleiders die hun eigen verantwoordelijkheden en bevoegdheden hebben op het gebied van onderwijskundige ontwikkelingen en leerlingenzorg. We leren meer uit te gaan van het principe van de erkende ongelijkheid.

### Directieoverleg

Het overlegorgaan waarin de directies van de scholen werken aan o.a. beleidsontwikkeling- en evaluatie en samenwerken m.b.t. de uitvoering van beleid.

### MR en GMR

De MR (medezeggenschapsraad) en GMR (gemeenschappelijke medezeggenschapsraad) zijn op school- of stichtingsniveau belast met de advisering of instemming omtrent beleid.

## **1.5 Besturingsfilosofie**

Personeel zien we als het belangrijkste kapitaal in onze organisatie. Goed onderwijs staat of valt met de kwaliteit van de man en de vrouw voor de klas. Leraren zijn zelf het belangrijkste instrument in de uitoefening van hun beroep. Om leerlingen bij te staan in hun ontwikkeling en hen zo goed mogelijk voor te bereiden op de toekomst moeten leraren optimaal zijn toegerust. Door een open, onderzoekende en lerende houding ontwikkelen zij zichzelf en verbeteren ze hun onderwijs. Zelfsturing en eigenaarschap staan centraal. Daarmee sluiten we aan bij de professionele autonomie van de leerkracht, die zich de vereisten van de beroepsgroep eigen maakt.

De directeuren dragen de eindverantwoordelijkheid voor de doelen van hun school. Zij zijn daarom gericht op de professionele groei van medewerkers en stellen hen in staat zich te ontwikkelen, o.a. door coaching en begeleiding. Ze stimuleren teamleren door het organiseren van professionele ontmoetingen tussen leraren. Ze zien de verscheidenheid in kwaliteit binnen hun team en gaan daarom uit van principes van erkende ongelijkheid en gedeeld leiderschap. Waar nodig sturen ze bij. Leerprocessen worden voortdurend verbeterd.

Teams en individuele medewerkers worden daar door leidinggevenden bij betrokken. Zij leggen verantwoording af omdat het nodig en nuttig is voor de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs.

Het werk van leidinggevenden speelt zich daarmee af in een spanningsveld tussen enerzijds koers houden en anderzijds het bieden van ruimte om invulling te geven aan eigen verantwoordelijkheid en professionele autonomie.

Uit het bovenstaande blijken de volgende kernbegrippen:

#### Koers bepalen

De Stichting bepaalt, in overleg met alle betrokkenen, de koers van de organisatie en geeft richting aan het handelen van medewerkers door het formuleren van beleid. We gaan daarbij uit van een procesaanpak, waarbij directies en hun teams, kinderen, medezeggenschapsraden en bestuur en toezicht betrokken zijn bij de evaluatie van bestaand beleid en het leveren van input voor nieuw beleid.

In het strategisch beleid voor de periode 2019-2023 zijn richtinggevende uitspraken opgenomen. Scholen werken deze uit in doelstellingen die zij formuleren in schoolplannen en daarop gebaseerde jaarplannen. Er is dus een doorgaande lijn van het strategisch beleid naar de schoolplannen. Er worden meetbare en merkbare doelstellingen geformuleerd, waarbij verantwoordelijkheden duidelijk worden belegd. Op deze manier wordt continu gewerkt aan de verbetering en borging van de kwaliteit van het onderwijs op de scholen.

#### Ruimte bieden

Het strategisch beleid 2019-2023 is een koersdocument dat tot stand is gekomen in overleg met directies en teams, (algemeen) bestuur en de GMR. Anders dan in het verleden is er geen expliciete uitwerking in meetbare doelstellingen opgenomen. Die uitwerking vindt plaats op schoolniveau in samenspraak met het hele team. Hiermee wordt er meer professionele ruimte gemaakt voor directies, teamleden en onderwijsondersteunend personeel. Binnen de kaders van het strategisch beleid en de kwaliteitseisen van de inspectie krijgen zij de gelegenheid een eigen onderwijskundige koers te varen en een eigen profiel te ontwikkelen.

#### Verantwoording afleggen

Het nemen van verantwoordelijkheid is nauw verbonden met het verantwoordelijk zijn voor resultaten. Omdat we ons onderwijs voortdurend verbeteren hebben we informatie nodig over de realisatie van doelen én over de manier waarop we dat doen. Daarom zijn we op alle niveaus binnen de organisatie transparant over de behaalde resultaten en de kwaliteit van processen en leggen we daarover verantwoording af.

### **1.6 Werken aan kwaliteit**

Dagelijks zijn leerkrachten en leidinggevenden op een betrokken en gemotiveerde wijze bezig om goed onderwijs te geven. Om goed in te kunnen spelen op steeds veranderende eisen is het van belang om regelmatig met elkaar na te denken over de koers die we varen. Leidinggevenden en leerkrachten doen dat enerzijds door met enige regelmaat te reflecteren en te bezinnen en anderzijds door planmatig te werken aan de verbetering van hun onderwijs. De schoolplannen vervullen daarbij een richtinggevende rol.

De afgelopen periode is, in verband met de ontwikkeling van dit strategisch beleidsplan, de koers van de organisatie onderwerp van gesprek geweest tussen (algemeen) bestuur, directies, teams, leerlingen en de (G)MR.

We hebben ons gebogen over de missie van de Stichting. Vanuit trends in onderwijs en maatschappij én vanuit de evaluaties van het huidige strategisch beleid en schoolplannen zijn de wensen voor 2019-2023 op hoofdlijnen vastgelegd. De inspanningen hebben geleid tot dit strategisch beleidsplan, wat de instemming heeft van de directies van de scholen.

### 1.7 Opbouw van het plan

In dit strategisch beleidsplan beschrijven we de koers voor de periode 2019-2023. We beginnen in hoofdstuk 2 met een weergave van de missie van de organisatie. Vanuit een beschrijving van onze identiteit en daarmee samenhangende waarden hebben we in de hoofdstukken 3 t/m 6 een vertaalslag gemaakt naar de volgende beleidsterreinen:

- Identiteit
- Onderwijs en kwaliteit
- Professionalisering
- Arbeidsmarkt
- Organisatie
- Materieel; onderhoud en huisvesting
- Financiën

Per beleidsterrein zijn richtinggevende uitspraken geformuleerd, die door directies en de teams worden uitgewerkt in doelstellingen (Zie onder 'Koers bepalen').

## 2 Waar staan we voor?

De Stichting verzorgt vanuit een islamitische grondslag uitdagend onderwijs. Enthousiaste en deskundige professionals werken samen aan de vorming van kinderen en de ontwikkeling van kennis en vaardigheden, zodat ze als verantwoordelijke en betrokken mensen een bijdrage kunnen leveren aan de gemeenschap waar ze deel van uitmaken.

- Leerkrachten en leidinggevenden laten zich in hun dagelijks handelen leiden door de islamitische waarden en normen.
- De islamitische geloofsovertuiging wordt in ons onderwijs zichtbaar in godsdienstonderwijs, het dagelijks gebed, dagopeningen en – sluitingen én in de praktische vertaalslag van de geloofsovertuiging naar de dagelijkse opvoedings- en onderwijssituatie.
- Binnen de geloofsovertuiging is de relatie met Allah/God bepalend voor de vraag hoe we ons als mens verhouden tot onze medemens, de samenleving waar we deel van uitmaken en de schepping als geheel.
- Vanuit dat perspectief weten we ons medeverantwoordelijk voor de persoonsvorming van kinderen en besteden we in onderwijs en opvoeding aandacht aan het praktiseren van de islam en het leven als goede moslim. Dit houdt o.a. in dat we aandacht hebben voor dienstbaarheid, voor gemeenschapsvorming en de manier waarop we relaties aangaan en onderhouden. Op pedagogische terrein concretiseren we dat door specifieke aandacht voor samenwerking, het leren dragen van verantwoordelijkheid voor het eigen werk en dat van de ander en het leren afleggen van verantwoording;
- Relatie, autonomie en competentie zijn psychologische basisbehoeften die van belang zijn bij de persoonsvorming. Als voldaan wordt aan de behoefte aan relatie (*Ik word gewaardeerd en ga om met anderen*), autonomie (*Ik kan het zelf, ik weet waar ik voor sta en ik krijg ruimte om eigen keuzes te maken*) en competentie (*Ik vertrouw op mijn kunnen/kennen*), stellen we kinderen in staat tot gemotiveerd en betrokken leren en ontwikkelen. Verantwoordelijkheid en vertrouwen zijn hierbij leidende waarden.

- We hebben hoge verwachtingen van alle kinderen, waarbij we rekening houden met de mogelijkheden van de kinderen.
- We streven naar uitdagend onderwijs, waarbij we zoveel mogelijk rekening houden met de leerbehoeften van kinderen;
- We rusten de meestal twee- of drietalige kinderen op het gebied van rekenen, taal, lezen en cultuur toe met kennis en vaardigheden die van belang zijn voor hun toekomst;
- We houden rekening met verschillen door aanpassingen in methode en niveau én in de manier waarop we kinderen benaderen.

### **3. Waar gaan we voor?**

De Stichting richt zich de komende jaren in haar onderwijsaanbod op een juiste balans tussen kennis, persoonlijke ontwikkeling en deelname aan de maatschappij en scheidt ruimte voor leerlingen en medewerkers om in onderlinge samenwerking eigen talenten te ontwikkelen en in te zetten, mede ten behoeve van de gemeenschap die we vormen.

#### **3.1 Identiteit**

In ons onderwijs bereiden we kinderen zo goed mogelijk voor op het leven in een snel veranderende multiculturele samenleving. We ontwikkelen daarom kennis en vaardigheden én we vormen kinderen door in onderwijs en opvoeding uit te gaan van waarden die we ontleen aan de islam. Rechtvaardigheid en eerlijkheid zijn begrippen die richtinggevend zijn voor ons handelen en de relaties die we aangaan.

Als moslims stralen we een positieve grondhouding uit van vertrouwen en acceptatie, waardoor kinderen zich gezien en gekend weten. Dat vormt mede de basis voor de waarden die we met hen delen. Kinderen worden erdoor in staat gesteld om (mede) verantwoordelijkheid te dragen voor zichzelf, de ander, het leerproces en de maatschappij waar ze deel van uit maken.

Onze waarden zijn richtinggevend voor wat we kinderen leren over de relaties die zij aangaan met anderen. We leren hen te zorgen voor elkaar, verantwoording te dragen voor de ander en op een respectvolle wijze om te gaan met de andersdenkende en gelovende of ongelovige medemens. We bewegen ons daarbij steeds tussen ideaal en werkelijkheid. Door de verhalen die we vertellen en de gesprekken die we voeren, verinnerlijken kinderen morele waarden, waardoor zij toegerust worden om verantwoorde keuzes te kunnen en durven maken. Desnoods tegen de stroom in.

Op deze manier ondersteunen we kinderen bij het vinden van antwoorden op belangrijke zingevingsvragen als 'wie ben ik?', 'wat doe ik hier?', 'waar sta ik voor?' en 'wat vind ik belangrijk?'. We 'scherpen' de ogen van kinderen voor wat onwaardig is en maken hen bewust van de mogelijkheden en de roeping die ze hebben om een koers te verleggen. We ontwikkelen dus morele gevoeligheden en helpen kinderen hun verantwoordelijkheid te nemen.

De islamitische waarden zijn tenslotte ook richtinggevend voor wat we kinderen leren over de zorg voor de aarde. Duurzaamheid is een waarde die met nadruk een plaats krijgt in ons onderwijs.

#### **3.2 Onderwijs en kwaliteit Leren en ontwikkelen**

Om goed op de toekomst voorbereid te zijn moeten kinderen de basisvaardigheden goed beheersen. Op het gebied van rekenen, taal en lezen is de basis op orde: we werken handelingsgericht en zijn aanspreekbaar op stabiele resultaten die in lijn zijn met de mogelijkheden van de kinderen.



Leraren vervullen daarbij de sleutelrol. Ze hebben hoge en realistische verwachtingen van kinderen, scheppen een stimulerend pedagogisch klimaat en verzorgen onderwijs door gedifferentieerde instructies en verwerkingen. In hun didactisch handelen laten zij zich leiden door wat aantoonbaar werkt. Door vanuit een onderzoekende houding kritisch te reflecteren verbeteren zij voortdurend hun onderwijs.

#### Passend onderwijs / extra ondersteuning

We verzorgen passend onderwijs en geven invulling aan de doelen van onze samenwerkingsverbanden. We versterken de komende periode ons onderwijsaanbod op maat. Voor de hoogbegaafde kinderen streven we naar een duurzaam hoogwaardig aanbod. Tegelijk willen we op onze scholen de integratie van kwetsbare kinderen verbeteren. Vanuit onze islamitische levensovertuiging voelen we ons geroepen ook een veilige plaats te bieden voor minder begaafde en soms beschadigde kinderen.

De komende periode oriënteren we ons op de vraag hoe ver we willen en kunnen gaan bij de vormgeving van meer inclusief onderwijs. Directies komen in overleg met de teams tot besluitvorming. Daarbij betrekken we de vraag welke facilitering, begeleiding en vaardigheden nodig zijn voor leerkrachten én hoe daarin kan worden voorzien.

#### Taal, taal, taal

We besteden veel aandacht aan de ontwikkeling van onze jongste leerlingen. Jonge kinderen hebben recht op die aandacht. Alle kinderen, maar vooral de groep voor wie de ontwikkeling niet altijd even soepel verloopt. Met extra aandacht en hulp streven we ernaar in korte tijd hun ontwikkelingsachterstand in te halen. De komende periode werken we samen verder aan het VVE-aanbod. We borgen onze verworvenheden. Daarnaast werken we aan de uitbreiding en kwaliteit van ons VVE-aanbod. Bijzonder daarbij is dat het VVE-plan in samenhang gezien wordt met de integrale jeugdhulp. We besteden daarbij aandacht aan de hele ontwikkeling van het kind, niet alleen aan de ontwikkeling van taal en rekenen. We willen dat kinderen zich veilig voelen en opgroeien in een omgeving die ze prikkelt, stimuleert en ruimte biedt om op ontdekkingstocht te gaan. Jonge kinderen hebben dat nodig, zij leren door doen en ontdekken. Zo ontwikkelen ze ook hun taalvaardigheid waarmee ze een basis leggen voor een goed toekomstperspectief..

#### Ouderbetrokkenheid

In de ontwikkeling van het kind speelt de school een belangrijke rol, maar we doen het niet alleen. Op basis van een gelijkwaardige, niet-vrijblijvende samenwerking en vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid werken ouders en school samen aan de ontwikkeling van het kind. Van ouderbetrokkenheid is sprake als ouders zowel thuis als op school betrokken zijn op de ontwikkeling van hun kind. Thuis kan dat door praktische ondersteuning en hulp en op school door belangstelling te tonen voor de resultaten die hun kind behaalt en de ontwikkeling die het in brede zin doormaakt.

We streven naar een eenduidige pedagogische benadering in de school- en de thuissituatie. Daarbij zien we de ouders als pedagogisch partner. We willen de kwaliteiten van ouders als ervaringsdeskundigen op pedagogisch gebied inzetten.

Leraren zijn de experts op onderwijskundig gebied. Zij nodigen ouders uit om, binnen de kaders van het schoolondersteuningsprofiel, mee te denken en - waar nodig - mee te beslissen als het gaat om het welbevinden en de begeleiding van hun kind. We vinden het overigens van belang ook kinderen zelf in dit proces te betrekken.

Tenslotte denken ouders in de medezeggenschapsraden mee m.b.t. praktische en beleidsmatige zaken. Waar nodig of gewenst kan bredere consultatie plaats vinden in klankbordgroepen.

Om vrijblijvendheid en misverstanden te voorkomen besteden we aandacht aan het uitspreken van wederzijdse verwachtingen en het geven van inzicht in wederzijdse rechten en plichten. Openheid zien we als een voorwaarde voor ouderbetrokkenheid.

#### Leerstofaanbod, met name voor taal en lezen

De school biedt een breed en op de kerndoelen gebaseerd aanbod dat ook de referentieniveaus taal en rekenen omvat en dat aansluit bij het (beoogde) niveau van alle leerlingen. Het onderwijs gaat ervan uit dat leerlingen opgroeien in een pluriforme samenleving. Daarom is het onderwijs gericht op het bevorderen van actief burgerschap en sociale integratie, en op kennis hebben van en kennismaken met verschillende achtergronden en culturen van leeftijdgenoten. Het aanbod draagt bij aan de basiswaarden van de democratische rechtsstaat. Het aanbod sluit aan op het niveau van de leerlingen bij binnenkomst van de school, wordt afgestemd op de onderwijsbehoeften die kenmerkend zijn voor de leerlingenpopulatie en bereidt hen voor op het aanbod bij de start van het vervolgonderwijs. Daartussenin verdelen de leraren de leerinhouden evenwichtig en in samenhang over de leerjaren heen.

Naast de basiskwaliteit focussen wij ons vooral op het taalonderwijs. In ons taalplan ontwikkelt de school zich met als doel de leerlingen snel op een goed niveau de Nederlandse taal te laten beheersen, zodat de belemmeringen voor alle andere vakken worden verminderd.

#### Didactisch handelen

Niet de methode maakt het verschil, de sterke leerkracht maakt het verschil. De resultaten van leerlingen zijn de verantwoordelijkheden van een team. Succes van de leerlingen hangt af van de professionaliteit en de kwaliteitscultuur van een team. De komende jaren ligt de focus nog meer op het creëren van een nog beter schoolklimaat, waardoor de leerlingen actief en betrokken zijn. Hiervoor worden diverse technieken van bijvoorbeeld Teach like a champion en cooperatieve leerstrategieën ingezet. Tevens zal ingezet worden op het vergroten van de didactische vaardigheden van de leerkrachten met betrekking tot begrijpend lezen, met als doel het verhogen van de opbrengsten.

#### Sociale competenties en sociaal veilig leer- en leefklimaat

Een goede sociale ontwikkeling, met goede sociale vaardigheden, heeft grote invloed op de levensloop van leerlingen. Het bevordert leren, helpt uitval voorkomen en leidt tot betere kansen op de arbeidsmarkt. De sociale en maatschappelijke competenties waarmee leerlingen het onderwijs verlaten zijn belangrijk om op een goede manier met anderen te kunnen samenleven, en nodig als fundament voor onze democratische samenleving. Dat maakt de aandacht die scholen geven aan bevordering van 'actief burgerschap en sociale integratie' van groot belang. We besteden aandacht democratie en burgerschap, middels o.a. de school als oefenplaats in te zetten. Zo werken wij met een Leerlingenraad. Deze wordt democratisch samengesteld. De Leerlingenraad denkt en beslist mee over het onderwijs. Middels onze brede aanpak voor de sociale ontwikkeling van de kinderen zijn wij stelselmatig met het bevorderen van sociale en maatschappelijke competenties bezig.

Belangrijk vinden wij de sociale en de mondelinge vaardigheden van onze leerlingen.

Van groot belang is ook dat er structurele aandacht is voor de aan burgerschap en integratie gerelateerde kerndoelen, zodat onze leerlingen geen moeite zullen hebben bij hun participatie in de democratische rechtsstaat.

#### Samenwerking

Het streven is om de samenwerking tussen Al Qalam en zusterschool An Noer te versterken met als doel gebruik te maken van elkaars krachten en kennis. Om de professionaliteit en de samenwerking tussen beide scholen verder gestalte te geven, zullen er gezamenlijke studiemomenten worden gepland en zullen er collegiale consultaties worden uitgevoerd waarbij leraren van de ene school zullen gaan kijken bij de andere school.

Op termijn zullen er leerteams worden geformeerd waar leerkrachten van beide scholen zitting in zullen nemen. Ook hier is een belangrijk onderwerp het begrijpend lezen.

#### Zelfstandigheid en eigenaarschap vergroten

Op onze scholen vinden we het belangrijk dat de leerlingen verantwoordelijk zijn voor hun eigen werk. Daarnaast hechten we veel waarde aan het zelfstandig werken van de leerlingen. Kernwoorden daarbij zijn: zelf (samen) ontdekken, zelf (samen) kiezen, zelf (samen) doen. Het is vanzelfsprekend dat autonomie en eigen verantwoordelijkheid niet betekent dat de leraren de leerlingen te snel en te gemakkelijk loslaten. Leerkrachten begeleiden de leerprocessen en doen dat "passend" oftewel op maat. Leerlingen die (wat) meer sturing nodig hebben, krijgen die ook. We willen de zelfstandigheid, het eigenaarschap en de opbrengsten van de leerlingen nog meer vergroten door structureel in te zetten op de coöperatieve leerstrategieën in combinatie met de technieken van teach like a champion.

### **3.3 Professionalisering (Uitdagen en stimuleren)**

Goede leraren maken het verschil. Zij zorgen ervoor dat de kinderen in hun klas het beste uit zichzelf kunnen halen. Door een open, onderzoekende en lerende houding ontwikkelen zij zichzelf en verbeteren zij continu hun onderwijs.

We werken de komende jaren verder aan een cultuur waarin vertrouwen heerst en alle medewerkers zich verantwoordelijk tonen voor de zorg voor alle kinderen, gezamenlijk te leveren kwaliteit en ontwikkeling van de organisatie. We bespreken op school- en groepsniveau de resultaten die we behaald hebben op de basisvaardigheden. We ondersteunen elkaar door het geven en ontvangen van opbouwende feedback en verbeteren zo het onderwijs.

Ook in bredere zin dragen we zorg voor optimale leerkrachtvaardigheden, bijvoorbeeld bij de vormgeving van thematisch onderwijs en de manier waarop meer ruimte gemaakt kan worden voor de eigen verantwoordelijkheid van kinderen. Waar nodig faciliteren we begeleiding en scholing. We maken tijd en ruimte voor teamleren door te zorgen voor professionele ontmoetingen tussen leraren, zoals maatjesleren en intervisie.

We stimuleren leerkrachten hun talenten te ontdekken en faciliteren ontwikkeling. We waarderen verschillen door leraren met een specialisatie breder in te zetten binnen de scholen of bovenschools.

We werken met divers samengestelde leerteams waarin de tegenspraak wordt georganiseerd en de dialoog wordt gevoerd om samen te komen tot beter onderwijs. We stimuleren het experiment en stralen uit dat fouten onmisbaar zijn als je gericht bent op ontwikkelen en leren.

Deze ontwikkeling vraagt om gedeeld leiderschap. Directeuren maken dat mogelijk door te werken vanuit professionele hiërarchie. Erkende ongelijkheid en specifieke expertise moeten doorslaggevend zijn voor de vraag wie er op enig moment leidinggeeft aan een proces.

### **3.4 Arbeidsmarkt**

We verzorgen graag uitdagend onderwijs waarmee we een goede basis leggen voor de toekomst van kinderen. Daarbij zijn we aangewezen op goede leraren die dat onderwijs op een bevlogen manier kunnen geven. De schaarste op de arbeidsmarkt is echter groot. Er is te weinig instroom van studenten en net afgestudeerde leerkrachten. Dat zijn factoren die de werving van nieuwe vakbekwame leerkrachten zeer complex maken. Helaas lopen we ook tegen het verschijnsel aan dat veel leerkrachten niet in het islamitisch onderwijs willen werken.

De komende periode zoeken we de samenwerking met andere besturen in het islamitisch onderwijs. In gezamenlijkheid vergroten we de zoektocht naar goed opgeleide en gemotiveerde werknemers die bereid zijn zich verder te ontplooiën en hun talenten inzetten ten behoeve van de ontwikkeling van de organisatie. We denken daarbij aan een meer gerichte benadering van de markt, o.a. door concrete afspraken te maken met hogescholen en actief te zoeken naar zij-instromers.

Leerkrachten bieden we goede interne en externe coaching en begeleiding door zorg te dragen voor interne coaches en/of mentoren. We willen startende leerkrachten bovendien ondersteunen in hun presentatievaardigheden, gesprekken met ouders en praktische tips voor het dagelijks werk in de klas. We zoeken ook hierbij de samenwerking met hogescholen of andere opleidingsinstituten.

Onze huidige medewerkers willen we boeien en binden. Een aantrekkelijke werkgever zorgt voor een organisatiecultuur en een leiderschapsstijl waarin medewerkers de ruimte krijgen en zich kunnen ontwikkelen. We geloven dat een cultuur waarin open gecommuniceerd wordt, leraren elkaar inspireren, motiveren en voor elkaar klaar staan, kwaliteiten worden erkend en medewerkers hun talenten kunnen ontplooiën, motivatie verhogend werkt en het gevoel van verbondenheid met de organisatie versterkt. Hier ligt dus een relatie met hetgeen we in het vorige hoofdstuk schreven over professionalisering van onze medewerkers. Visie op onderwijs wordt meer onderdeel van de professionele dialoog en we stimuleren medewerkers bij te dragen aan het succes van de organisatie door inzet van specifieke talenten en competenties.

## **4. Organisatie**

### Zelfstandigheid

De Stichting is een kleine zelfstandige organisatie van twee scholen met een eigen kwalitatief hoogwaardig profiel. De Stichting heeft de ambitie om zelfstandig voort te blijven bestaan. De positie van de Stichting als Stichting van scholen is sterk met betrekking tot de kwaliteit van de medewerkers, de kwaliteit van het onderwijs, de financiële positie, de scheiding tussen besturen en toezicht houden en de bestuurlijke vertegenwoordiging op o.a. gemeenteniveau en in de samenwerkingsverbanden.

### Schaalgrootte en groei

Met betrekking tot schaalgrootte binnen de Stichting wordt de vraag naar islamitisch onderwijs zo goed mogelijk gefaciliteerd binnen de kaders van een gezonde bedrijfsvoering en goede huisvesting. Gezien het feit dat er sprake is van een stabiele leerlingaantal op onze scholen, maar op gemeenteniveau er sprake is van een daling van het leerlingenaantal in de basispopulatie zullen we de instroom frequent monitoren.

### Systeemgericht werken

De Stichting heeft gekozen voor een systeemgerichte wijze van werken waarbij toezichthouders, directeur-bestuurder, directies en GMR vanuit de eigen rol, verantwoordelijkheid en bevoegdheid hun positie innemen en daarbij in toenemende mate samenwerken. GMR- en AB-leden worden door de directeur-bestuurder meer aan de 'voorkant' om advies gevraagd en vervullen zo ook de rol van adviseur. Directies en bestuurder hebben een werkwijze ontwikkeld waarbinnen kaders en principes centraal staan. Dit strategisch beleidsplan heeft daarom het karakter van een koersdocument met richtinggevende uitspraken die door de directies op schoolniveau worden vertaald in doelstellingen. Ook ligt de nadruk meer op de soft controls en wordt er meer met elkaar geleerd.

Tenslotte maakt ook het algemeen bestuur een ontwikkeling door van geformaliseerd en opbrengstgericht toezicht naar systeemgericht toezicht.

Kern van deze ontwikkeling is een verschuiving van de focus op de doelen van de organisatie naar gerichtheid op de hele context van de organisatie, waarbij hard en soft controls meer met elkaar in balans zijn. De wens is meer strategische discussies in het AB te voeren en ontwikkelingen in de maatschappij en het onderwijs meer op de agenda te plaatsen.

## 5. Materieel - Huisvesting en onderhoud

### Aantrekkelijke en functionele gebouwen

Schoolgebouwen zijn medebepalend bij de schoolkeuze van ouders. Uiteraard wordt de kwaliteit van het onderwijs bepaald door de mensen voor de groep en hun leidinggevenden, maar een verzorgd schoolgebouw met een eigentijdse uitstraling draagt zeker bij aan de beeldvorming. Steeds kritischer selecterende ouders laten daarnaast de mogelijkheid van interne buitenschoolse opvang meewegen bij hun schoolkeuze.

Dat gegeven, samen met de concurrentie van scholen in de steden, zorgt ervoor dat de uitstraling van de gebouwen in toenemende mate een factor van belang is.

Naast uitstraling geldt dat schoolgebouwen aan de normen moeten voldoen op het terrein van onderwijskundige functionaliteit, binnenmilieu, veiligheid, en exploitatie. Veiligheid is op alle scholen in Alphen aan den Rijn en Gouda gewaarborgd, maar dit geldt niet in alle gevallen voor de overige genoemde aspecten. Ruim 70% van de gebouwen in het Primair Onderwijs is ouder dan 40 jaar en toe aan nieuwbouw of renovatie als alternatief voor vervangende nieuwbouw.

### Integraal Huisvestingsplan en Gouds kwaliteitskader

Ten behoeve van een adequate huisvesting voor het onderwijs heeft de gemeente Gouda in samenwerking met de schoolbesturen een Integraal Huisvestingsplan (IHP) opgesteld, dat hoogstwaarschijnlijk in 2020 door de gemeente wordt vastgesteld. Het IHP bepaalt de kaders waarbinnen de gemeente samen met de schoolbesturen de komende 15 jaar investeert in de onderwijshuisvesting. Het streven is om het IHP elke vijf jaar te herijken.

In het IHP wordt uitgegaan van het Gouds kwaliteitskader. Het investeringsniveau dat daarmee samenhangt overstijgt de zorgplicht van de gemeente Gouda. Het Gouds Kwaliteitskader leidt tot meer duurzame en flexibele gebouwen, en leidt daarmee ook tot exploitatievoordelen. Door het combineren van de zorgplicht van de gemeente met o.a. de exploitatievoordelen die te verwachten zijn voor de schoolbesturen, wordt het Gouds Kwaliteitskader haalbaar. Daarnaast zal in de periode voorafgaand aan de renovatie en uitbreiding het groot onderhoud worden afgebouwd.

In het IHP wordt op basis van het prijspeil van 2016 uitgegaan van een investering door besturen van 10% van de bouwsom. De Stichting is hier, binnen de wettelijke kaders, mee akkoord gegaan. De Stichting steunt dit principe en zal mede op basis daarvan steeds individuele uitvoeringsvoorstellen beoordelen.

Overigens speelt de hele discussie rondom huisvesting niet voor de An Noer. De school heeft 2 jaar geleden een splinternieuw gebouw betrokken.

### Uitvoering

Uitvoering van de plannen voor Al Qalam (uitbreiden op het eigen terrein) is voorzien in de eerste tranche tussen 0 en 5 jaar (2019-2024).

## Duurzaamheid

Eén van de onderdelen van het Gouds Kwaliteitskader betreft (bijna) energieneutraal bouwen. De Stichting zal onderzoeken op welke wijze het gebouw (jaren 80 bouw, wel gemoderniseerd) qua energieverbruik duurzamer gemaakt kan worden.

Het schoolgebouw van An Noer is een nieuw gebouw en gebouwd volgens energiezuinige principes. Zo staan er zonnepanelen op het dak en is er een moderne energiezuinige verwarmingsinstallatie geplaatst.

## **6. Financiën**

De Stichting voert een solide financieel beleid waarbij er een evenwicht is tussen baten en lasten op basis van een meerjarig perspectief en het opbouwen en behouden van een noodzakelijke financiële buffer enerzijds en anderzijds het inzetten van geld voor verbeteringen in het onderwijs. We geven daar uitvoering aan door:

1. Hanteren van goed risicomanagement
2. Een volledig meerjarenbegrotingssysteem bestaande uit:
  - Meerjaren formatie
  - Meerjaren exploitatie
  - Meerjaren investeringen
  - Meerjaren liquiditeitsoverzicht
  - Meerjaren balans
3. Financieel beleid

### **6.1 Risicomanagement**

Ten behoeve van het risicomanagement zal worden uitgegaan van een risicoanalyse. Daarmee gaan we na of de huidige beheersingsmaatregelen toereikend zijn, maken we aandachtsgebieden voor de toekomst duidelijk en verkrijgen we inzicht in de relatie tussen het risicoprofiel en de financiële positie van de stichting, onder meer door het bepalen van de risicobuffer en de financiële ruimte (bestedingsruimte) die er is voor onderwijsverbetering. Feit hierbij is dat we als stichting voor islamitisch onderwijs bijzonder kwetsbaar zijn in deze tijd waarin constant aan het voortbestaan van onze denominatie wordt getwijfeld (maatschappij, politiek, media).

De risicoanalyses zijn maximaal 3 jaar oud. In 2020 wordt een risicoanalyse opgesteld voor de periode 2020 t/m 2022.

### **6.2 Meerjarenbegrotingssysteem**

Ten behoeve van de meerjarenbegroting vindt jaarlijks een herijking plaats van de prognose leerlingenaantallen. De leerlingenaantallen zijn bepalend voor de te ontvangen baten. Aan de hand van de leerlingenaantallen wordt de omvang van de noodzakelijke totale formatie bepaald.

De begrotingen zijn taakstellend. Gesaldeerd vormen de begrotingen van de kostenplaatsen een meerjarenbegroting op bedrijfsniveau.

Onderdeel van de meerjarenbegroting zijn een meerjarig balansoverzicht en een meerjarig liquiditeitsoverzicht. Op basis van het liquiditeitsoverzicht wordt vastgesteld of de instelling voldoende liquide middelen heeft om het beleid uit te voeren.

Toedeling van middelen

Na de aftrek van de kosten van het bestuur worden alle middelen afgedragen aan de scholen. Er wordt rekening gehouden met omstandigheden die niet door leidinggevendenden zijn te beïnvloeden.

Naast de reguliere rijksmiddelen worden via de algemene reserve eigen middelen ter beschikking gesteld. Met dit geld mogen scholen één of meer jaren negatieve exploitatieresultaten begroten en realiseren.

Deze werkwijze biedt directeuren optimale ruimte om de keuzes te maken die voor de eigen school het meest effectief zijn. Directeuren zijn integraal verantwoordelijk voor alle baten en lasten en dragen zorg voor een exploitatieresultaat dat lijn is met de begroting.

#### Goede werkprocessen

De inrichting van de financiële processen is goed. De directeuren communiceren direct met het administratiekantoor Groenendijk. Daar is de volledige personele en financiële administratie ondergebracht. De financiële managementinformatie is afkomstig van Groenendijk. De belangrijkste werkprocessen zijn vastgelegd in een handboek Administratieve Organisatie/ Interne Beheersing (AO/IB) en worden nageleefd.

### **6.3 Financieel beleid**

Het financiële beleid is meetbaar en wordt inzichtelijk gemaakt in de managementrapportages. De Stichting hanteert ten behoeve van de managementrapportages de financiële gegevens van Groenendijk. In de toelichting op de realisatie en prognosecijfers wordt ingegaan op de relatie tussen de ontwikkelingen op terrein van personeel en onderwijs enerzijds en de financiën anderzijds.

De Stichting hanteert de door de Onderwijsinspectie aanbevolen financiële kengetallen als signalering of het financieel beleid goed verloopt of gevaar voor de continuïteit met zich meebrengt. Met betrekking tot het weerstandsvermogen wordt echter een eigen ondergrens van 40% aangehouden.