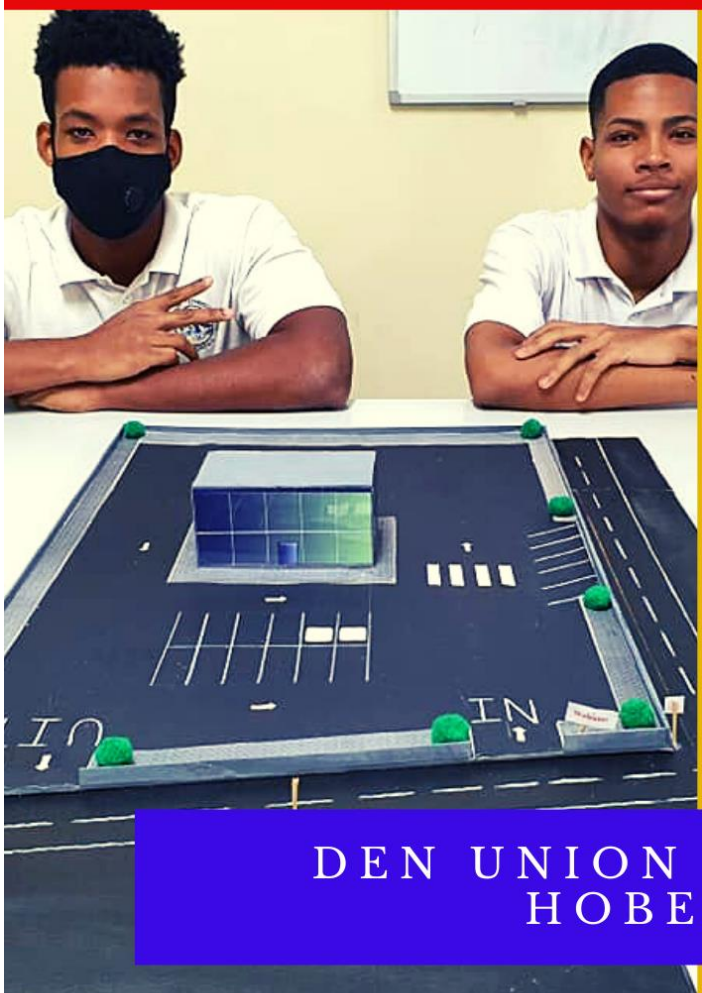
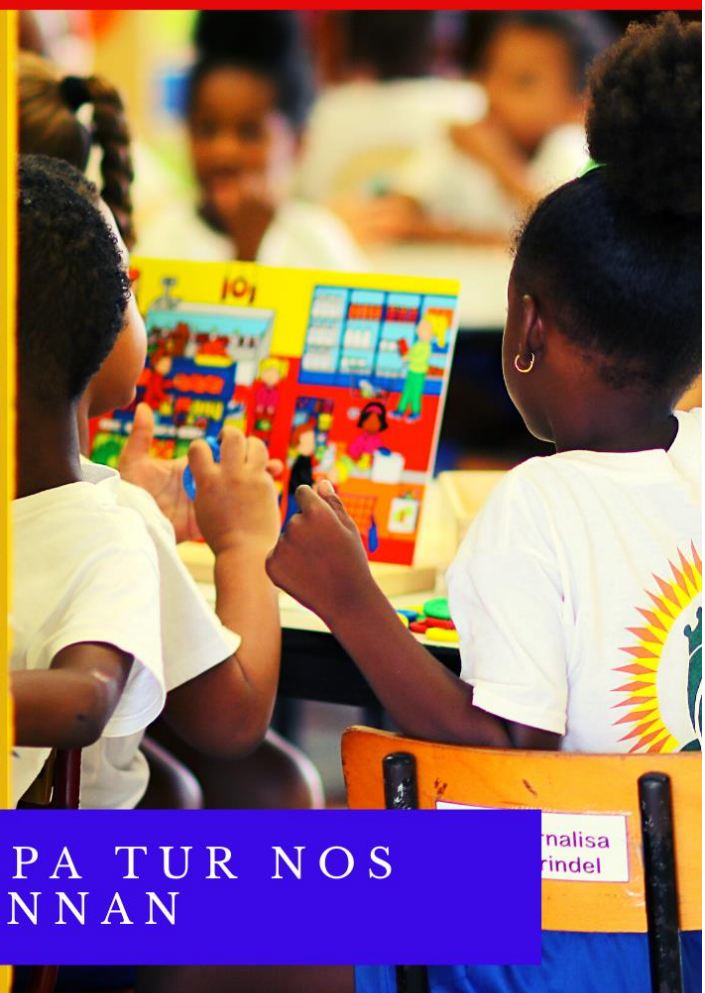
STRATEGISCH BELEIDSPLAN

2021-2025





DEN UNION PA TUR NOS HOBENNAN

Rooms-Katholiek Centraal Schoolbestuur (RKCS)
Curaçao, Januari 2021

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord **5**

1. Het Rooms-Katholiek Centraal Schoolbestuur in hoofdlijnen **7**
1.1 Omvang en reikwijdte 7
1.2 Onze identiteit 7
1.2.1 Onze katholieke geloofsleer 7
1.2.2 Onze missie: wat geeft ons bestaansrecht? 7
1.2.3 Onze kernwaarden: wat geeft richting aan ons handelen? 8
1.2.4 Onze visie: waar staan we voor? 8
1.3 Onze referentiekaders voor management en onderwijskwaliteitsbewaking 11
1.3.1 Het INK model 11
1.3.2 Het UNESCO'S kwaliteitsdimensiemodel 11
1.4 Onze organisatie 12
1.4.1 Het bestuurlijk model 12
1.4.2 Corporate Governance principes 13
1.4.3 Segmenten van onze organisatie 13
1.4.4 Onze belanghebbenden 14
1.4.5 Onze communicatie 14

2. De toestand van ons onderwijs **15**
2.1 Evaluatie van het beleid 2016-2020 15
2.2 De SWOT analyse 16
2.3 Ter conclusie 16

3 Context en trends: Curaçao als omgeving **17**
3.1 Inleiding 17
3.2 De coronacrisis 17
3.3 Verslechterde economische perspectieven en Overheidsfinanciën 17
3.4 Moeilijke sociaal-educatieve omgeving 18
3.5 Criminaliteit onder jongeren en gangvorming 19
3.6 Beperkingen van maatschappelijke organisaties 19
3.7 Veranderende arbeidsmarkt 19
3.8 Dalende leerlingenaantallen 19
3.9 Dalend aantal leerkrachten 20
3.10 Gevaar voor de mentale gezondheid 20
3.11 Positieve trends: de mogelijkheden 20
3.12 Conclusies voor ons onderwijs 20

4. Wensen vanuit het werkveld **21**
4.1 Inleidende opmerking 21
4.2 De wensen en prioriteiten aangegeven door de scholen 21
4.2.1 Wensen ten aanzien van de kernprocessen 21
4.2.2 Wensen ten aanzien van de kernbronnen 22
4.2.3 Wensen ten aanzien van de ondersteunende factoren 23

5. Koersambities en beleidsthema's 2021-2025 ..... **25**
5.1 Inleidende opmerkingen 25
5.2 De vier beleidsthema's 25
5.3 Samenhang en continuïteit 26
5.4 Kwaliteitsdimensies 27

6. Thema 1: Elke leerling telt **28**
6.1 Waarom dit thema: *achtergrond en motivering* 28

6.2 Armoede en effect op leren: *waar gaat het om* 29
6.3 Wat willen we bereiken: *doelen* 29
6.4 Planmatig werken 31
6.5 Wie zijn betrokken bij dit beleidsdoel? 31

7 Thema 2: De leerkracht als spil: professionaliteit, welzijn en accountability 32
7.1 Waarom dit thema: *achtergrond en motivering* 32
7.2 Professionaliteit, welzijn en accountability: *waar gaat het om* 32
7.2.1 Professionalisme: competentiegebieden en fasen in de professionele ontwikkeling ... 32
7.2.2 Welzijn van de leerkracht 33
7.2.3 Accountability van de leerkracht 33
7.3 Wat willen we bereiken: *doelen* 34
7.4 Planmatig werken 35
7.5 Wie zijn betrokken bij dit beleidsdoel? 35

8 Thema 3: Samenwerken en sterke organisaties 36
8.1 Waarom dit thema: *achtergrond en motivering* 36
8.2 Samenwerken en sterke organisaties: *waar gaat het om?* 36
8.2.1 Samenwerken 36
8.2.2 De flexibele organisatie 37
8.2.3 De sterke school 38
8.3 Wat willen we bereiken: *doelen* 38
8.4 Planmatig werken 39
8.5 Wie zijn betrokken bij dit beleidsdoel? 39

9 Thema 4: *Educatief en inspirerend leiderschap van het RKC* 40
9.1 Waarom dit thema: *achtergrond en motivering* 40
9.2 Educatief-moreel en inspirerend leiderschap: *waar gaat het om?* 40
9.2.1 Educatief-moreel leiderschap 40
9.2.2 Inspirerend leiderschap 41
9.2.3 Inspireren tot de effectieve bescherming van de rechten en de waardigheid van kinderen en jongeren op Curaçao 41
9.3 Wat willen we bereiken: *doelen* 41
9.4 Planmatig werken 42
9.5 Wie zijn betrokken bij dit beleidsdoel? 42

10 Resultaten per thema 43
10.1 Resultaten 2021-2025: Thema 1 “Elke leerling telt” 43
10.2 Resultaten 2021-2025: Thema 2 “De Leerkracht als spil 44
10.3 Resultaten 2021-2025: Thema 3 “Samenwerking en sterke organisaties 45
10.4 Resultaten 2021-2025: Thema 3 “Samenwerking en sterke organisaties 46

Voorwoord

Voor u ligt het Strategisch beleidsplan van het Rooms-Katholiek Centraal Schoolbestuur (RKCS) voor de periode 2021-2025. Het Plan is tot stand gekomen in twee fasen.

De *eerste fase* betrof de periode september 2019 – januari 2020, waarin op basis van een relatief kort, doch intensief proces van overleg en dialoog met alle belanghebbenden de eerste versie van het Plan voor de jaren 2020-2024 werd ontwikkeld. In deze versie van het Plan is zoveel mogelijk rekening gehouden met de wensen van deze belanghebbenden: ouders, leerlingen, leerkrachten, maatschappelijk werkers en sociale partners. De titel van dit Beleidsplan: *Den union pa nos hobennan* spreekt voor zich. De titel weerspiegelt de wens om in de nieuwe beleidsperiode de focus te leggen op de *samenwerking* en *collectieve verantwoordelijkheid* ten behoeve van de ontwikkeling van *allen* binnen ons onderwijs. In de vele dialoog-sessies met alle belanghebbenden was het verheugend om de grote betrokkenheid, inzet en passie te zien voor goed onderwijs voor het kind van Curaçao. Er werd met interesse naar elkaar geluisterd en er was sprake van inspiratie over en weer. Tijdens de conferentie met de schoolleiders van alle RKCS scholen in januari 2020 zijn de prioriteiten voor het nieuwe beleidsplan vastgesteld. Deze prioriteiten zijn richtinggevend geweest voor het Plan en vormden de basis voor de keuze van drie beleidsthema's, te weten: *1) Elke leerling telt; 2) De professionele leerkracht als spil van ons onderwijs; 3) Samenwerken in sterke en flexibele organisaties .*
In de eindfase van de beleidsvoorbereiding kwam de ontwikkeling echter abrupt tot stilstand vanwege de Covid-19 crisis. De scholen werden tijdelijk gesloten en het bestuur, schoolleiders en onderwijsgevenden hadden de handen vol om onder zeer moeilijke omstandigheden zinvol en effectief digitaal onderwijs te geven aan de leerlingen. Het bestuur van het RKCS besloot om prioriteit te geven aan crisisbeheersing en de verdere ontwikkeling van het nieuwe beleidsplan uit te stellen tot na de start van het nieuwe schooljaar 2020-2021. Tevens werd besloten om het beleidsplan 2016-2020 voorlopig te blijven hanteren als leidraad voor de werkzaamheden van het onderwijs op de scholen.

In de *tweede fase* van ontwikkeling van het beleidsplan werd eerst via een uitgebreide vragenlijst de mening gepeild van de Raad van Toezicht (RvT), de staffunctionarissen en de schoolleiders ten aanzien van de vraag *of*, en zo ja, *in welk opzich*t het plan moest worden aangepast aan de gewijzigde omstandigheden als gevolg van de Covid-19 crisis. De ontvangen reacties zijn zoveel mogelijk in dit document verwerkt. Op verzoek van de Raad van Toezicht is een 4de beleidsambitie toegevoegd die het voornemen van het RKCS tot educatieve leiderschap en een proactieve positie

als 'change-agent' verwoordt. Dit vierde beleidsthema luidt als volgt: *Educatief-moreel en inspirerend leiderschap van het RKCS*. In deze context ziet het RKCS zich geroepen tot proactieve en deskundige participatie en een directe rol bij datavergaring via onderzoek, bij de analyse van de maatschappelijke effecten van de Covid-19 crisis, bij het ontwerpen van actie- en oplossingsplannen en bij de uitvoering van deze plannen.
De ontvangen reacties benadrukten ook het belang van het recht op effectieve toegang tot onderwijs en op goed onderwijs van *alle* leerlingen. Het nieuwe Plan bestrijkt de beleidsperiode 2021 – 2025 en gaat in vanaf januari 2021.

Als Rooms-katholiek schoolbestuur gaan we uit van de basisgedachte dat *elk kind gelijk is voor God* en dat te allen tijde *het kind centraal* dient te staan. In de komende beleidsperiode zal onze liefdevolle aandacht uitgaan naar alle kinderen, maar met een specifieke focus op de kwetsbare kinderen die in de moeilijkste situatie verkeren en onze steun urgent nodig hebben.

We zullen hierin samen optrekken. Uiteindelijk werken we voor *één* Korsou..

Royla Pierre,
Algemeen directeur
Januari, 2021

1. Het Rooms-Katholiek Centraal Schoolbestuur in hoofdlijnen

1.1. Omvang en reikwijdte

Het Rooms-Katholiek Centraal Schoolbestuur (RKCS) is een organisatie voor funderend onderwijs (FO) [inclusief speciaal onderwijs (SO)] en voortgezet onderwijs (VO). Onder het RKCS ressorteren op dit moment 26 scholen FO, 8 scholen SO, 9 scholen voor VSBO, 2 HAVO/VWO scholen en 4 scholen SBO. In het schooljaar 2019-2020 verleent het RKCS onderwijsdiensten aan ruim 16.000 leerlingen.

1.2 Onze identiteit

1.2.1 Onze katholieke geloofsleer

De identiteit van het RKCS komt tot uiting in onze visie, missie en kernwaarden die alle gebaseerd zijn op het katholieke geloof. Iedereen die verbonden is aan een school van het RKCS of het hoofdkantoor, werkt vanuit deze visie, missie, en kernwaarden. Dezen vormen het fundament voor het onderwijs binnen onze scholen en het werk binnen onze organisatie.

1.2.2 Onze missie: *Wat geeft ons bestaansrecht?*

Op Curaçao hebben ouders recht op onderwijs voor hun kinderen in overeenstemming met hun religie of levensovertuiging. Dit recht is opgenomen in artikel 21 van de nieuwe staatsregeling van het Land Curaçao. Het omvat de vrijheid van richting van het bijzonder onderwijs en de vrijheid van ouders om, op welke godsdienstige of levensbeschouwelijke grondslag dan ook, scholen op te richten en in te richten of cursussen te organiseren.

Dit grondrecht betreft tevens de leerlingen: Het International verdrag inzake de universele rechten van het Kind bepaalt dat het kind/ de jongere te allen tijde recht heeft op onderwijs. Wij besteden ruime aandacht aan spirituele ontwikkeling en de mentale rust om de vele uitdagingen in het leven het hoofd te bieden. Daarom is *mentale gezondheid* een centraal thema op onze scholen. Het katholieke geloof is onze voornaamste inspiratiebron.

1.2.3 Onze kernwaarden: *Wat geeft richting aan ons handelen?*

De volgende kernwaarden, zoals uitgedragen door Jezus Christus, geven richting aan ons handelen van elke dag:

De kernwaarden van het RKCS:

- *Liefde, uitgedrukt in zorgzaamheid en aandacht*
- *Respect en eerlijkheid (integriteit)*
- *Passie en verantwoordelijkheid*
- *Vertrouwen en zelfvertrouwen*
- *Harmonie en innerlijke rust*
- *Waardering en voortreffelijkheid*

De katholiek sociale leer benadrukt dat een goede samenleving niemand uitsluit en dat met name de meest behoeftigen onze meeste aandacht en ondersteuning verdienen.

1.2.4 Onze visie: *Waar staan we voor?*

Onze visie omvat de volgende aspecten:

- Visie op het kind:

  Vanuit de katholieke leer geloven wij in de intrinsieke goedheid van elk kind en dat elk kind gelijk is voor God en evenveel recht heeft op liefde en zorg. Elk kind kan leren en heeft eigen talenten die verder ontwikkeld kunnen worden.

  Daarom bevorderen wij in ons onderwijs een positief beeld en hoge verwachtingen van de leerling, geloven wij in het ontwikkelingspotentieel van elk kind en reiken wij de hand naar de meest behoeftige leerlingen. Wij geven elke leerling de ondersteuning die hij/zij nodig heeft en werken bewust aan talentontwikkeling.

- Visie op het leren:

  Wij geloven dat *leren*:

  - een *natuurlijke* en tevens de meest essentiële *kenmerk* is van elk mens.;
  - een *continu proces* is dat overal plaatsvindt;
  - een *sociaal* proces is en plaats vindt in relatie met en in interactie tussen mensen;
  - leidt tot *verschillende resultaten*: kennis, vaardigheden, houding, attitudes en opinies.

- kan plaatsvinden op *verschillende niveaus*: op puur reproductief niveau maar ook op hoog niveau: kritisch denken, creatief handelen, reflectie en evaluatie.
- kan plaatsvinden op *verschillende gebieden*: intellectueel, sociaal, emotioneel, spiritueel, cultureel en moreel-ethisch gebied.
- *verschilt tussen mensen*: ieder persoon heeft een eigen leerstijl.

Daarom bieden wij veilige leeromgevingen op onze scholen, bevorderen wij meervoudige intelligenties, houden wij rekening met diversiteit in leerstijl, bevorderen we de hoogste vormen van leren, en sturen we aan op verwerving van de 21ste eeuw competenties zoals creativiteit, kritisch leren, samenwerken en communicatie.

- Visie op het onderwijzen:

  Wij geloven dat het onderwijzen dient om zinvolle, betekenisvolle en duurzame leerprocessen bij leerlingen teweeg te brengen. Het onderwijzen is primair *dienstverlenend* voor het *leren* en is altijd een onlosmakelijke combinatie van het *didactische* aspect en het *pedagogische* aspect. Het opvoeden betreft de vorming van waarden, normen, motivatie, perceptie, zelfbeeld en zelfvertrouwen van het kind. We hebben *hoge verwachtingen* in onze leerlingen en bevorderen hun eigenaarschap, verantwoordelijkheid en een (pro-) actieve houding voor hun eigen ontwikkeling

  Daarom trachten we de beste voorwaarden voor onderwijzen in onze scholen te creëren en bevorderen we de kritische reflectie van betrokkenen op zowel het didactische aspect als het pedagogische aspect van het onderwijzen. Hierbij besteden wij aandacht aan creativiteit, houden we rekening met diversiteit en maken we adequaat gebruik van modern mogelijkheden van afstandsonderwijs/ digitaal onderwijs.

- Visie op relaties

  We geloven dat de kwaliteit van de relatie tussen leerkracht en leerling een grote impact heeft op het algemeen welzijn en functioneren van de leerling. In deze relatie dient bijzondere aandacht te worden besteed aan structuur *en* warmte, regels *en* vrijheid, uitdaging *en* veiligheid, discipline *en* autonomie, zelfwerkzaamheid *en* geborgenheid.

  Daarom trachten wij in onze scholen de voorwaarden te creëren voor respectvolle, ondersteunende, optimistische en positieve relaties tussen leerkracht en leerling en tussen alle overige betrokkenen.

- Visie op de onderwijsorganisatie:

  Wij geloven dat de kracht en de kwaliteit van het onderwijs sterk beïnvloed worden door de organisatie waarbinnen het onderwijs is georganiseerd. Het gaat ons daarbij zowel om de school als het hele schoolbestuur als organisatie: principes van “good governance” bepalen onze visie op alle niveaus. Deze principes zijn:

Principes	Toelichting
Transparantie en respect voor privacy	De informatie van de organisatie moet vrij toegankelijk zijn voor alle relevante belanghebbenden: ouders, leerkrachten, professionele medewerkers, en zoveel mogelijk ook voor de leerlingen. Tegelijkertijd worden vertrouwelijkheid en privacy gerespecteerd en wordt veiligheid gegarandeerd. De besluitvormingsprocessen zijn integer.
Participatie en inspraak	Ouders, leerkrachten, leerlingen en medewerkers hebben de mogelijkheid om vanuit hun geëigende rol betrokken te zijn bij en invloed uit te oefenen op processen, procedures, strategieën en beleid. Er wordt toegezien op effectieve inspraak en medezeggenschap via adequate structuren, brede informatievoorziening en juridische kaders. De organisatie garandeert dat taal geen belemmering vormt voor de participatie en inspraak van ouders en de kwaliteit van de communicatie met de sociale partners. De organisatie staat open voor zorgen van belanghebbenden en hiervoor zijn procedures ontwikkeld en ingesteld, inclusief een klachten-procedure.
Draagvlak-creatie	De organisatie heeft te maken met veel belanghebbenden waarbij de verschillende belangen soms op gespannen voet kunnen staan met elkaar. Goed bestuur vereist bemiddeling tussen de belangen van de betrokkenen. Door het creëren van draagvlak wordt het best mogelijke resultaat bereikt. Draagvlak is alleen mogelijk als men geïnformeerd is over de plannen van de organisatie en de redenen voor beslissingen. Belangrijk is tevens dat wederzijds begrip wordt bevorderd via dialoog en inspraak en medezeggenschap worden toegestaan.
Prestatie- en resultaatgerichtheid	De organisatie streeft naar maximalisering van de resultaten en heeft hiervoor een heldere visie en een langetermijnstrategie. De ingezette middelen worden effectief en efficiënt gebruikt en getracht wordt om verspilling te voorkomen. Het management handelt *doelmatig*: genomen besluiten passen binnen vastgesteld beleid ter realisatie van gedeelde doelen.
Legitimiteit	Binnen de organisatie nemen de leiders besluiten op het juiste niveau en conform de aan hun toegewezen bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Toezicht-houders zien toe op correcte besluitvorming. De besluitvorming vindt plaats in overeenstemming met geldende wet- en regelgeving en met de algemene principes van behoorlijk bestuur. De aanwezigheid van een goed juridisch kader garandeert dit.
Lerende organisatie	Binnen de organisatie heerst een cultuur waarin openheid over de ervaring, beleving en zorgen van belanghebbenden mogelijk is en er conclusies getrokken worden over geleerde lessen. Er heerst wederzijds vertrouwen en er is een levendige interactie over kennis: ideeën en goede praktijken worden gedeeld. Er is sprake van wederzijdse ondersteuning, respect en een zorgzame houding naar elkaar toe, wat het mogelijk maakt om *samen* te werken aan een steeds beter functionerende organisatie.
Verantwoordelijkheid	Alle onderdelen van de organisatie zijn verantwoordelijk voor de taken die aan hen worden toebedeeld en leggen verantwoordelijkheid af aan toezichthouders en aan de samenleving. Binnen de organisatie zijn er duidelijke gedragsregels en er is open en tijdige communicatie met alle betrokkenen.

Vanuit onze visie op de organisatie besteden wij aandacht aan de kwaliteit van onze organisatie en doen we er alles aan om op alle niveaus de beste voorwaarden te creëren voor een sterke, flexibele, gezonde, veilige en inspirerende organisatie.

- Visie op de samenleving

  Wij geloven dat ons Land enerzijds wordt geconfronteerd met grote uitdagingen van economische, financiële en sociale aard. Anderzijds zien wij ook kansen en talenten aanwezig in Curaçao, die kunnen dienen als katalysatoren voor de ontwikkeling van ons land. De grote meerderheid van de scholen van Curaçao ressorteren onder ons bestuur en het Katholicisme is hier het meest beleden geloof. Via ons onderwijs kunnen wij potentieel een grote bijdrage leveren aan een vitale en sterke "Korsou". Wij voeden onze leerlingen op tot competente burgers die bereid zijn te werken voor de vooruitgang van hun land.

1.3 Onze referentiekaders voor management en onderwijskwaliteitsbewaking

Ons managementmodel en onze kwaliteitsbewakingsfilosofie is afgestemd op 2 referentie-kaders: het INK-managementmodel en het UNESCO kwaliteitsmodel.

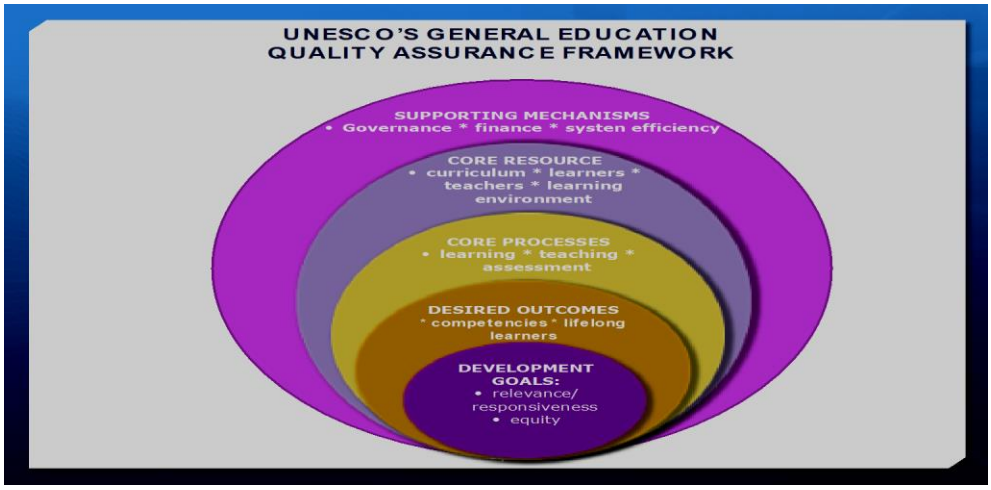
1.3.1 Het INK-Model

Van het INK-managementmodel, dat in ons beleidsplan 2016-2020 is gehanteerd, gebruiken we in de eerste plaats de vijf fundamentele kenmerken voor excellente organisaties: *leiderschap met lef, resultaatgerichtheid, continu verbeteren, transparantie* en *samenwerking.* Verder benutten we ook e 'PDCA cyclus' (Plan-Do-Check-Act cyclus] benadering van INK model, waardoor op systematische wijze de kwaliteitsbewaking kunnen aanpakken. Tot slot hanteren we ook de 5 INK organisatiegebieden: *visie en beleidsvorming*, *leiderschap*, *personeel*, *cultuur en school-klimaat* en *middelen en voorzieningen.*

1.3.2 Het UNESCO's kwaliteitsdimensie model[1]

UNESCO heeft een breed kader ontwikkeld ten behoeve van de diagnose, analyse en bevordering van de kwaliteit van onderwijs. Dit model zal gebruik worden om een integrale benadering van het onderwijs te bevorderen in onze scholen. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen vijf niveaus van factoren die van invloed zijn op de onderwijskwaliteit:

[1] *General Education Quality Analysis/ Diagnosis Framework (GEQAF), February 2012*



1) Ontwikkelings-doelen van onderwijs *(developmental goals)*	UNESCO noemt 3 criteria voor de ontwikkelingsdoelen: *relevantie, responsiviteit* en *gelijkwaardigheid* (*equity*). Goed onderwijs streeft ontwikkelingsdoelen na die relevant zijn voor het land, responsief zijn voor de ontwikkelingsbehoeften en gelijkwaardigheid nastreeft voor elke leerling.
2) Gewenste resultaten ("desired outcomes")	De gewenste resultaten worden geformuleerd in termen van competenties die bij de leerlingen ontwikkeld worden, met name de competentie tot levenslang leren.
3) Kernprocessen ("core-processes")	De kernprocessen zijn: het leren, het onderwijzen en het toetsen . In goed onderwijs is het leren het belangrijkste proces het doceren en de toetsing zijn dienstverlenend en ondersteunend voor het leren.
4) Kernbronnen *(core resources)*	De kernbronnen zijn: de lerende, de docent, het onderwijs-programma, ouders/verzorgers en de leeromgeving *(learning environment)*. In goed onderwijs functioneren alle 4 kernbronnen optimaal en bieden ondersteuning aan de kernprocessen.
5) Ondersteunende factoren (supporting mechanisms)	De ondersteunende factoren zijn: bestuur en beheer , financiën en systeem-efficiëntie. In goed onderwijs functioneren de ondersteunende factoren zodanig dat de kernbronnen op adequate wijze gefaciliteerd worden om de kernprocessen te steunen.

1.4 Onze organisatie

1.4.1 Het bestuurlijke model

Het RKCS hanteert de Raad van Toezicht bestuurlijk model. In dit model zijn *toezicht* en *bestuur* van elkaar gescheiden: Het toezicht is in handen van de Raad van Toezicht (RvT) en het bestuur is de verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur (RvB). De RvB legt verantwoording af en rapporteert periodiek aan de RvT. De RvT is toezichthouder, adviseur/ klankbord, werkgever, netwerker/ambassadeur. De RvB is samengesteld uit 3 personen: een Algemeen Directeur, een Onderwijs-directeur en een Financieel directeur.

1.4.2 Corporate Governance principles: "educational governance"

Het RKCS handelt conform de principes van Corporate Governance die bepalen hoe onze organisatie wordt bestuurd en beheerd, hoe verantwoordelijkheid en zeggenschap geregeld zijn en hoe de verhoudingen tussen de verschillende lagen van de organisatie zijn ingericht. Het belang van corporate governance in het onderwijs, vloeit voort uit de betekenis van het onderwijs voor de samenleving als geheel. In het licht van de Covid-19 crisis wordt het vraagstuk van "educational governance" in het licht van het bovenstaande van groter belang.

1.4.3 Segmenten van onze organisatie

Binnen onze organisatie zijn de volgende segmenten te onderscheiden:

SEGMENTEN VAN DE RKCS-ORGANISATIE	
▪ Leerkrachten	Onze leerkrachten zijn de eerstverantwoordelijken voor het leren van leerlingen in klasverband en het creëren van de optimale voorwaarden hiervoor in de klas. Leerkrachten hebben recht op inspraak in hun school en het recht om gehoord te worden. Anderzijds is het de taak en plicht van leerkrachten om zich maximaal in te zetten voor *elke* leerling in de klas en om ouders en collega's met respect, genegenheid en integriteit te behandelen.
▪ Ondersteunend personeel	Het onderwijsondersteunend personeel is essentieel om de hele school te ondersteunen om excellent leren mogelijk te maken. Het is onze taak als bestuur om de onderwijsondersteuners zoveel mogelijk te faciliteren in hun taak. Anderzijds is het hun taak om excellente ondersteuning te bieden.
▪ Schoolleiders	De schoolleider is de eerstverantwoordelijke voor het scheppen van de voorwaarden voor excellent leren en onderwijzen op schoolniveau. Via het schoolontwikkelingsplan (SOP) vertaalt het schoolteam, onder leiding van de schoolleider, het RKCS-beleidsplan naar de specifieke omstandigheden van de school. De schoolleider heeft de verantwoordelijkheid om erop toe te zien dat de specifieke behoeften en mogelijkheden van de school adequaat aan bod komen in het SOP. Het is onze taak als bestuur om de schoolleiders zoveel mogelijk te ondersteunen bij hun leidinggevende taak en hun daarvoor voldoende handelingsruimte te geven. Anderzijds is het de taak van schoolleiders om te zorgen voor een professionele, veilige en inspirerende leeromgeving, gedeeld leiderschap, transparante en democratische organisatie-processen, effectieve samenwerking met belanghebbenden en bewaking van de RKCS visie.
▪ Staffunctio-narissen	De staffunctionarissen fungeren als onderwijsvernieuwingscoördinatoren en zijn medeverantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs in de onder hun bevoegdheid ressorterende scholen. Zij helpen de optimale voorwaarden te creëren voor continue schoolverbeteringsprocessen. Daarin werken ze nauw samen met het bestuur en de schoolleiders. Het is onze taak om de staffunctionarissen zoveel mogelijk te ondersteunen in hun taak. Anderzijds is het de taak van de staffunctionarissen om zich continu professioneel te ontwikkelen, de handelingsruimte en de bevoegdheid van de schoolleiders te respecteren en een dienstverlenende rol te spelen richting de school.

1.4.4 Onze belanghebbenden

Onze organisatie erkent de volgende belanghebbenden:

BELANGHEBBENDEN VAN DE RKCS-ORGANISATIE	
▪ Leerlingen	De leerling is de belangrijkste belanghebbende en staat centraal in ons onderwijs. Uiteindelijk draait al ons handelen om de optimale ontwikkeling van leerlingen. De leerling heeft recht op respect, genegenheid, op inspraak in hun onderwijs en om gehoord te worden. Anderzijds is het de taak en plicht van de leerling om zich maximaal in te zetten om de geboden kansen te benutten.
▪ Ouders:	Ouders zijn de wettelijke vertegenwoordigers van de leerlingen en de belangrijkste partners voor het onderwijs. Zij hebben een grote invloed op de schoolresultaten van de leerlingen. Wij staan ouders bij in hun opvoedingstaak. Ouders hebben recht op respectvolle behandeling via de school, informatie en inspraak via de oudercommissie. Anderzijds is het de taak en plicht van ouders om zich maximaal in te zetten opdat hun kinderen gemotiveerd en voorbereid deelnemen aan het onderwijs. We verwachten dat ouders niet alleen bijdragen aan het schoolsucces van hun eigen kind maar zich ook inzetten voor *alle* leerlingen van onze scholen.
▪ Sociale partners	De sociale partners zijn de schakel tussen de school en de samenleving. Ze houden ons een kritische spiegel voor over onze medeverantwoordelijkheid voor en impact op de samenleving en informeren ons hoe we kunnen inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen. Ze ondersteunen ons, onder andere door het sponseren van schoolactiviteiten, het aanbieden van stage-mogelijkheden en het aannemen van afgestudeerden. De sociale partners zijn overheidsdiensten, organisaties in de privé sector en ngo's op sociaal, educatief en cultureel gebied.

1.4.5 Onze communicatie

Als schoolbestuur willen wij voldoen aan de principes van goed bestuur en transparant, integer, zorgzaam en dienstbaar zijn voor alle segmenten van onze organisatie en al onze belanghebbenden. Hierbij staat communicatie voor ons op de eerste plaats: zowel *interne* als *externe* communicatie. De communicatie geschiedt op de volgende wijzen:

- Overleg: Het overleg dient voor informatie, samenwerking, delen van ervaring en kennis, directe betrokkenheid en actieve participatie.
- Digitale communicatie en communicatiemiddelen: Onze organisatie maakt ook veel gebruik van digitale communicatie via e-mail, onze website en social media.
- Communicatieplan op schoolniveau: Als schoolbestuur moedigen we onze scholen aan om een duidelijk communicatieplan te hanteren waarin de doelgroepen, doelstellingen, boodschap, strategie en middelen worden beschreven.

2. De staat van ons onderwijs

2.1 Evaluatie van het beleid 2016-2020

Het bestuur van RK Centraal Schoolbestuur heeft een evaluatie uitgevoerd van het beleidsplan op basis van de volgende vragen:

- *Was het beleidsplan goed voorbereid en gepland?*

  Bij het bepalen of het beleidsplan goed was voorbereid is gelet op de volgend criteria: Relevantie en responsiviteit van de gestelde doelen; *participatie, realiseerbaarheid en duurzaamheid* en *continuïteit* .
- *Zijn de beleidsvoornemens goed uitgevoerd?*

  Bij de beoordeling of de beleidsvoornemens goed zijn uitgevoerd zijn de volgende zaken in acht genomen: *procesondersteuning, procesmonitoring* en *procesevaluatie*.
- *Zijn de doelen gehaald?*

  Tot slot is per schooltype nagegaan of de doelen zijn gehaald.

De evaluatie is uitgevoerd met schoolleiders, leerkrachten, beleidsmedewerkers en het bestuur. Een verslag hiervan is ingediend bij het bestuur. De evaluatie van het beleidsplan 2016-2020 heeft verschillende aanbevelingen opgeleverd voor het nieuwe beleidsplan. Onder andere: organisatorische en infrastructurele ondersteuning van de scholen, extra aandacht aan kwaliteitszorg in de scholen en een gericht RKCS ontwikkelingsstimuleringsbeleid. Tevens zijn er aanbevelingen voor het beleidsproces: meer aandacht voor *realiseerbaarheid*, *continuïteit, participatie* en *duurzaamheid*: bij de beleidsvoorbereiding. Bij de beleidsuitvoering dient er aandacht

te zijn voor: *procesondersteuning*: *procesmonitoring* en bij de beleidsrealisatie dient regelmatig *beleidsevaluatie* plaats te vinden.

2.2 De SWOT analyse

Tussen 28 Oktober en 1 November 2019 is er een SWOT analyse uitgevoerd ten behoeve van het RK CS. Deelnemers waren de schoolhoofden, of diens vertegenwoordigers, van de meer dan 50 RKCS scholen. De conclusie van de SWOT-analyse is dat het algemeen schoolbeleid een *verbetering* dient na te streven: aanpak van de zwakten en vervangen door sterkten en de uitdagingen confronteren met de mogelijkheden. De SWOT-analyse heeft verder aangetoond dat de scholen onderling veel verschillen in de mate van hun kracht als organisatie. Alhoewel het algemeen beleid gericht dient te zijn op verbetering, dient per school een aangepast en "op maat" deelbeleid ontwikkeld te worden. Afhankelijk van de feitelijke situatie van de school, dient dit deelbeleid gericht te zijn op een van de volgende ontwikkelingsrichtingen: een *groei*beleid, een *verdedig*beleid, een *verbeterbeleid* of een *omslag*beleid. De staffunctionarissen zullen op korte termijn aansturen op vervolg en verdieping van de SWOT-analyses op schoolniveau. Op basis hiervan kan samen met de schoolleiders van de scholen besloten worden welk deelbeleid voor welke school gevoerd moet worden.

2.3 Ter conclusie

Er dienen structurele voorwaarden gecreëerd te worden voor de versterking van de kwaliteit en groeicapaciteit van ons onderwijs. Deze voorwaarden zijn verwerkt in de beleidsdoelen voor de periode 2021 – 2025.

Tot slot dienen de volgende entiteiten opgericht te worden:

▪ *Unit Kwaliteitszorg RKCS*	Deze nieuwe entiteit wordt belast met de uitvoering van het kwaliteitszorgbeleid, onder verantwoordelijkheid van de onderwijsdirecteur;
▪ *Monitor-commissie Uitvoering Beleid (MUB)*	Deze nieuwe entiteit wordt belast met de monitoring en bijsturing van beleid en evalueert op systematische wijze minimaal 2 x per jaar de beleidsuitvoering samen met de schoolleiders. De resultaten hiervan worden vastgelegd in een centraal evaluatie-monitorsysteem, toegankelijk te stellen voor de Raad van (RvB), schoolleiders, schoolteams en ouders. Op basis van de tussentijdse evaluatieresultaten dient bijtijdse bijstelling van beleidsdoelen plaats te vinden ten behoeve van realiseerbaarheid hiervan. De MUB rapporteert aan het bestuur en stelt het eindevaluatierapport op.

3. Context en trends: Curaçao als omgeving

3.1 Inleiding

Het katholiek onderwijs op Curaçao opereert in de lokale context van Curaçao en tevens in een regionale en globale omgeving. Hieronder worden enkele trends beschreven en hun invloed op onze scholen.

3.2 De coronacrisis

De "coronacrisis" die in Curaçao zichtbaar werd vanaf maart 2020, was in eerste instantie met name een crisis op gezondheidsgebied. Al spoedig manifesteerden zich echter de effecten van de crisis op *economisch*, *psychologisch* en *sociaal-educatief gebied*. De effecten op de economie zijn funest geweest. De economie lag voor enkele maanden bijna geheel stil, met name omdat het eiland sterk afhankelijk is van het toerisme en de toeristen wegbleven. De psychologische effecten hebben betrekking op gevoelens van wanhoop en paniek die de crisis hebben teweeggebracht. De sociaal-educatieve effecten van de corona crisis hangen samen met de lange periodes van sociale isolatie die veel spanning en waarschijnlijk huiselijk geweld veroorzaakten in gezinnen. Een groot deel van de hieronder beschreven problemen bestonden reeds voor de coronacrisis; alleen zijn vanwege de crisis de problemen in ernst en complexiteit toegenomen.

3.3 Slechte economische perspectieven en problemen met overheidsfinanciën

De slechte economische perspectieven en problemen met overheidsfinanciën houden onder andere de volgende zaken in:

- Dalende werkgelegenheid en koopkracht

  De economie van Curaçao kent op dit moment een dalende trend: dit was reeds *voor* de Covid-19 crisis het geval. Vanwege de crisis zijn de economische perspectieven erger geworden. De werkgelegenheid onder de beroepsbevolking is verder gedaald, waardoor de koopkracht nog sterker is afgenomen. Het tekort aan vacatures op de arbeidsmarkt betekent dat aan schoolgaande jongeren onvoldoende toekomstperspectief kan worden geboden, wat kan leiden tot een gevoel van machteloosheid en moedeloosheid.

- Groeiende armoede

  De slechte economische situatie van Curaçao leidt tot toenemende armoede onder de bevolking. Ook deze trend dateert van *voor* de Covid-19 crisis. Armoede heeft verstrekkende gevolgen voor de algemene houding ten aanzien van het eigen leven; de eigen gezondheid en de mogelijkheden van individuele en maatschappelijke ontwikkeling. De armoedeproblematiek is groter geworden door de Covid-19-crisis.

  Over morele armoede: In het kader van dit beleidsdocument is het van belang een ruime definitie van "armoede" te hanteren. In dit verband noemen we een andere vorm van armoede: de morele armoede: een ernstig gebrek aan waarden en normen die richting geven aan het gedrag. Er zijn meerdere indicaties dat, mede ten gevolge van de sociaaleconomische armoede, ook vormen van morele armoede zich manifesteren in de samenleving van Curaçao

- Overheidsfinanciën

  Reeds *voor* de Covid-19 crisis kampte Curaçao met problemen op het gebied van de overheidsfinanciën. Financieel toezicht werd ingesteld om de regering aan te sporen tot strenge maatregelen ter kostenverlaging en verhoging van het overheidsinkomen. Er werden minder financiële middelen beschikbaar gesteld voor het onderwijs en voor andere vormen van sociaal-educatieve -culturele dienstverlening in de maatschappij.

3.4 Moeilijke sociaal-educatieve omgeving

Reeds *voor* de Covid-19 crisis was er al sprake van onvoldoende mogelijkheid voor gezonde recreatie en vormingsmogelijkheden voor de jeugd buiten de school. Tienerzwangerschappen en huiselijk geweld namen ernstige vormen aan. Er zijn sterke indicaties dat vanwege de crisis voor steeds meer kinderen en jongeren de sociaal-educatieve omgeving een minder veilige en instabielere omgeving is geworden, ten gevolge van sociaaleconomische oorzaken en sociaalemotionele verwaarlozing in alle sociaaleconomische klassen.

3.5 Criminaliteit onder jongeren en gangvorming

Reeds *voor* de Covid-19 crisis waren er in de samenleving ernstige vormen van criminaliteit, ook tegen en met deelname van schoolgaande jongeren. Criminaliteit onder jongeren vindt vaak in groepen plaats. Alhoewel het de vraag is of er al sprake is van "gangs" zoals die voorkomen in de Verenigde Staten en Nederland[2], is het een feit dat *peer pressure* en de grote invloed van "slechte vrienden" op kwetsbare jongeren alarmerende vormen aanneemt. De kans is groot dat vanwege de e Covid-19-crisis de jeugdcriminaliteit kan toenemen.

3.6 Beperkingen van maatschappelijke organisaties

Volgens UNICEF[3] kampen maatschappelijke organisaties in Curaçao met ernstige problemen die van invloed zijn op de geboden bescherming aan kinderen, jongeren en vrouwen op het eiland. Deze problemen zijn onder andere: *het ontbreken van een controlesysteem*: *financieringskwesties*, *gebrek aan coördinatie*[4], *gebrek aan technische kennis of expertise* en *gebrek aan of versnippering van informatie*. Deze problemen zullen waarschijnlijk toenemen vanwege de afnemende financiële overheidssteun voor deze organisaties.

3.7 Veranderende arbeidsmarkt

Er bestaat grote onzekerheid in welke richting de arbeidsmarkt zal veranderen en naar welke beroepen er over enkele jaren vraag zal zijn. Veel soorten beroepen zullen in de toekomst verdwijnen en de focus en oriëntatie in beroepsprofielen zullen totaal veranderen. Andere competenties worden belangrijk: 'entrepreneurship'-competenties, innovatievermogen, creativiteit, flexibiliteit en kritisch inzicht.

3.8 Dalende leerlingenaantal

Onze scholen hebben de afgelopen jaren te maken gehad met de uitdaging van dalende leerlingenaantallen. Deze afname brengt de financiering van ons onderwijs in gevaar. Scholen met weinig leerlingen zijn kwetsbaarder, in het bijzonder scholen met ouders in zwakke financieel-economische situaties. De lagere bekostiging kan dan niet worden gecompenseerd door de financiële bijdragen van de ouders. Vanwege de Covid-19 crisis zullen ouders van meer leerlingen geen financiële bijdrage meer kunnen leveren aan de scholen.

3.9 Dalend aantal leerkrachten

---

[2] *Zie onderzoek: 'bala bin, bala bai'. Een onderzoek naar criminele jeugdgroepen op Curaçao.* Catharina van Bentum, *Masterscriptie Criminologie, Universiteit van Utrecht, december 2008*

[3] *De situatie van kinderen op Curaçao. UNICEF*

[4] *In de dialoogsessies met schoolleiders in November 2019 van met name de scholen in sociaaleconomisch achtergestelde wijken hebben gewezen op de grote* negatieve impact van het *ontbreken van een effectief werkende sociaal-educatief netwerk op de zorg voor kinderen in nood. In teveel gevallen worden de kinderen uiteindelijk aan hun lot overgelaten.*

De Regering van Curaçao heeft ambtenaren en semiambtenaren onlangs de mogelijkheid geboden om met vervroegd pensioen te gaan als een systeem van afvloeiing van overheidspersoneel. Een deel van het onderwijspersoneel van ons schoolbestuur zal daarvan gebruik maken. Dit zal leiden tot een afname van het aantal leerkrachten (en schoolleiders). De inkrimpingsmaatregelen van de overheid vanwege de Covid-19 crisis kunnen ook in het onderwijs leiden tot ontslagen of het niet (tijdig) invullen van vacatures.

3.10 Implicaties voor de mentale gezondheid

Het cumulatief effect van de hierboven genoemde problematische trends, verergerd door de Covid-19 crisis, is dat de mentale gezondheid op Curaçao in gevaar is gekomen. Er heersen gevoelens van grote teleurstelling en van verlatenheid, wat kan leiden tot apathie en "giving up". Uiteindelijk zullen het de leerlingen zijn die hierdoor de meeste schade oplopen.

3.11 Positieve trends: de mogelijkheden

Er zijn ook positieve punten in de context die ons onderwijs omringt: *ook* in de problematische crisistijden. Onder andere:

- **De bewogenheid, passie en motivatie onder vele schoolleiders, leerkrachten, ouders en sociale partners die bereid zijn hard te werken voor goed onderwijs**
- **De menselijke warmte onder onze kinderen en jongeren en in de bevolking in het algemeen, zelfs binnen moeilijke omstandigheden.[5]**
- **De creativiteit onder jongeren.**
- **Personen op Curaçao die als model kunnen optreden voor jongeren.**
- **De vele maatschappelijke initiatieven van onderlinge sociale ondersteuning en solidariteit die in de crisistijden zijn ontplooid.**

3.12 Conclusies voor ons onderwijs

Als katholiek onderwijs dienen wij in te spelen op de hierboven beschreven trends. We moeten niet alleen inspelen op de problematische aspecten in de huidige samenleving, maar ook aansluiten op de positieve ontwikkelingen. We verkeren bovendien in grote onzekerheid over de effectieve ondersteuning van maatschappelijke organisaties. Daarnaast dienen we rekening te houden worden met de financiële haalbaarheid van onze beleidsdoelen. Dit vereist een moedige, vastberaden en creatieve "mindset", die ons in staat moet stellen onze missie te vervullen ondanks beperkte financiële steun.

[5] *Dit punt is veelal genoemd in de dialoogsessies met zowel de sociale partners als de schoolleiders.*

4. Prioriteiten vanuit het werkveld

4.1 Inleidende opmerkingen

Ter voorbereiding van het nieuwe beleidsplan hebben in de periode oktober- december 2019 groepsgesprekken en individuele interviews plaatsgevonden met verschillende focusgroepen die direct of indirect verbonden zijn aan het RK Centraal Schoolbestuur. In de gesprekken is onder nagegaan welke de wensen, behoeften en verwachtingen zijn. De volgende groepen hebben een bijdrage geleverd: *leerlingen VO, leerlingen FO leerkrachten, schoolleiders FO, sociaal-maatschappelijk werkers, staffunctionarissen FO en VO, afdelingshoofden, Raad van Bestuur, sociale partners, en het Bisdom.* In dit hoofdstuk presenteren we de prioriteiten die door de schoolleiders zijn aangeboden. Deze prioriteiten worden geordend conform de UNESCO kwaliteitsdimensies: *kernprocessen*; *kernbronnen* en de *ondersteunende factoren*.

4.2 De prioriteiten aangegeven door de scholen

4.2.1 Prioriteiten aangaande de kernprocessen:

Tijdens de conferentie in januari 2020 hebben de schoolleiders de volgende prioriteiten aangebracht ten aanzien van de wensen aangaande de kernprocessen:

PRIORITEITEN AANGAANDE DE KERNPROCESSEN	
LEREN	1) Leren-leren Motivatie: zodat de leerling meer in verbinding staat met zichzelf, vooral in sociaal emotionele situaties. 2) Hogere vormen van leren t.b.v. het welbevinden van de leerling (en nadruk op het sociaal emotioneel aspect binnen creativiteit en kritisch denken) Motivatie: Deze leervorm zorgt ervoor dat elk kind het beste uit zichzelf haalt (holistisch). Het is alles omvattend; minder reproductie, meer toepassing. Ontwikkelen van vaardigheden van delen en het voeren van dialoog. Dit houdt

	zowel het cognitieve als het creatieve aspect in van de totale vorming ontwikkeling van het kind. 3) Talentontwikkeling Motivatie: Er is nu veel focus op het leren, talent van leerling krijgt minimaal aandacht met als gevolg drop-out.
ONDERWIJZEN	1) Meer motiveren van leerlingen: Motivatie: De leerling meer te motiveren door gevarieerd en interactief les te geven, zodat de leerling meer doen staat om te leren. 2) Meer gevarieerd onderwijs verzorgen *(lesgeven in brede zin, inclusief interactief, groepswerk, projecten etc.)* Motivatie: Werkt uitnodigend en sluit meer aan op de behoeften van de leerling. Meer gevarieerd onderwijzen kan omvatten: meer buiten doen, meer interactief werken en groepswerk toepassen. Hierdoor ook meer aandacht voor de gevoelens van leerlingen. 3) Meer aandacht voor de gevoelens van de leerling. Motivatie: Als de leerling overladen met problemen op school komt, kan hij/zij niet leren 4) Meer interactief lesgeven. Motivatie: Haal het beste uit de leerlingen, uit alle leerlingen. Zij worden meer uitgedaagd met deze vorm van leren. Meer variatie. Hierbij is het proces belangrijk, waarin leerkracht en leerling beiden actief participeren.
ASSESSMENT	1) Analyses toetsresultaten, foutenanalyses: Motivatie: Dit helpt de docent om eventueel het lesaanbod aan te passen om de doelen te bereiken. Kwaliteitsbewaking en borging binnen de school. 2) Effectief toetsen Motivatie: Zo kun je de toets-momenten en toets-vormen kiezen die aansluiten op behoeften van de leerlingen, dit kan verschillend zijn voor de diverse scholen. Geen toetsen om te toetsen. Door analyse kan bekeken worden of eindtermen/kerndoelen gehaald zijn; zo nodig aanpassingen toepassen. Formatief en summatief toetsen. Kritisch denken over welke aspecten wel of niet getoetst worden uitgaande van de MENS. Ook de keuze in toets-vorm en het goed beoordelen van het toets-proces zijn belangrijk. Cijfer tegenover beoordeling stellen, kritisch hiernaar kijken.

4.2.2 Prioriteiten aangaande de kern-bronnen:

Tijdens de conferentie in januari 2020 hebben de schoolleiders de volgende prioriteiten aangebracht ten aanzien van de vier kernbronnen:

PRIORITEITEN AANGAANDE DE KERNBRONNEN	
LEERLING	1) Schoolmotivatie, sociaal-communicatieve competenties en algemene leervaardigheden versterken Motivatie: Door beheersing van de bovengenoemde competenties is de leerling meer gemotiveerd, beter in staat tot leren en met kans op betere leerresultaten.

	2) Studievaardigheden Motivatie: Hogere vormen van leren vereisen betere studievaardigheden. 3) Toegang tot ontwikkelingsprogramma's Motivatie: Toegang tot ontwikkelingsprogramma's faciliteert het leren van de leerling
LEERKRACHT	1) Professionele kwaliteit, d.w.z. empathisch, verder willen leren, vakkundigheid, 21ste eeuwse vaardigheden beheersen: Motivatie: Professionele kwaliteit maakt, dankzij bovengenoemde competenties, dat de leraar weer trots kan zijn op zijn beroep en beroepseer is weer voorwaarde tot duurzame consolidatie van strategische doelen. 2) "Accountable" professional zijn Motivatie: De "accountable" professional, met zijn 21ste eeuwse vaardigheden, speelt een cruciale rol in het dragen van verantwoordelijkheid voor het bereiken en verduurzamen van de strategische doelen van onze organisatie.
CURRICULUM	1) Pedagogisch-didactische benaderingen expliciteren Motivatie: Het curriculum dient beter aan te geven hoe de leerinhouden aan bod dienen te komen: met meer focus op talent. Een beleidsgebied talentenontwikkeling creëren, handelingsgericht werken en maatwerk doen. 2) Actualiteit eindtermen verbeteren Motivatie: Aanpassing eindtermen is noodzakelijk voor de 21st century skills (Mindshift)
LEEROMGEVING	1) Samenwerking met ouders (met condities en voorwaarden) Motivatie: samenwerken met ouders zodat zij hun kind kunnen ondersteunen en de school kunnen helpen in het bieden van hogere vormen van leren. De school ondersteunt de ouders in de vorm van bewustwording en educatie. 2) Groot onderhoud scholen Motivatie: Groot onderhoud maakt veilige leeromgevingen mogelijk, motiveert de schoolkeuze van ouders/kinderen en helpt de beoogde schooldoelen te realiseren. 3) Motivatie ouders Motivatie: Gemotiveerde ouders kunnen het leerproces versterken en verbeteren.

4.2.3 De ondersteunende factoren: prioriteiten

Tijdens de conferentie in januari 2020 hebben de schoolleiders de volgende prioriteiten aangebracht ten aanzien van de drie ondersteunende factoren:

PRIORITEITEN AANGAANDE DE ONDERSTEUNENDE FACTOREN	
GOVERNANCE	1) Kwaliteitsbeleid in combinatie met een humaan en op welzijn gericht personeelsbeleid Motivatie: Door beleid hierop te ontwikkelen kunnen we daadwerkelijk stappen zetten. Alle overige wens-elementen vormen onderdeel van dit beleid.

	2) Humaan, op welzijn gericht personeelsbeleid Motivatie: Het welbevinden is een basisvoorwaarde en draagt bij tot het optimaal functioneren van het personeel om kwaliteit te leveren. Een gezonde leerkracht (sociaal emotioneel, fysiek) leidt tot gezonde school. 3) Expliciet, integraal achterstandsbeleid, gecombineerd met gelijkheid en samenwerking tussen scholen Motivatie: Hiermee kunnen we gelijke kansen voor elke leerling garanderen. Omdat we 1 organisatie zijn en zowel horizontaal als verticaal (betere) afstemming moeten hebben, delen e.a. 4) Effectieve functioneringsondersteuning Motivatie: Omdat dit punt breder gezien kan worden. Als de docent zich gewaardeerd en ondersteund voelt in zijn functioneren komt dit de kwaliteit van het onderwijs ten goede, kan hij gevarieerder en beter les geven , waardoor de leerling tot hoger leren komt. 5) Verkleining klassengrootte Motivatie: Zorgt voor meer ruimte voor docent om te werken zonder assistent
FINANCIËN	Aanpassing van het financieringssysteem, extra financiële steun aan scholen met zware financiële problematiek, meer financiële ruimte voor de schoolleiders Motivatie: Om kwalitatief onderwijs te kunnen bieden op maat hebben wij meer geld nodig en meer beslissingsruimte. Verhoging van financiële ruimte (V&V) en meer financiële beheer ruimte voor de schoolleider (SB). De leeromgeving motiveert de leerling om beter te presteren. Het V&V systeem is verouderd, moet herzien worden. Doordat hieraan vast gehouden wordt, komen scholen in problemen. Equity is belangrijk! Je kan 20 zorgleerlingen hebben en 50 “gewone” leerlingen. Voor die 20 zijn meer voorzieningen nodig.(weging)Om te kunnen voorzien in de genoemde prioriteiten van hoger leren en gevarieerd, zijn financiële middelen nodig➔ 21th century skills alleen al eisen meer. Financiering niet op basis van aantal leerlingen. Beter wegingssysteem aanhouden. Aanpassing is tussenfase om te komen tot een “weging-systeem” waarbij het potentieel van elke leerling tot zijn recht komt.

5. Koersambities en beleidsthema's 2021-2025

5.1 Inleiding

In de beleidsperiode 2021-2025 willen wij met ons onderwijs een groot verschil maken in de kwaliteit van ons onderwijs en met betrekking tot onze zorg voor alle belanghebbenden in ons onderwijs als voorwaarde daarvoor. Wij willen onze katholieke identiteit en het basisprincipe dat elk kind gelijk is voor God en recht heeft op goed onderwijs sterker tot uitdrukking brengen. Hierbij benadrukken we ook onze eigen verantwoordelijkheid om een leidende rol te spelen in de ontwikkeling van het onderwijs in Curaçao.

5.2 Vier kernthema's

Onze focus in de jaren 2021-2025 is gericht op vier kernthema's die passen bij onze katholieke identiteit, missie, kernwaarden en visie:

- **Beleidsthema 1: Elke leerling telt**

De leerlingen staan centraal in ons onderwijs. Op elk moment gaat het om het dienen van *hun* belang. In de nieuwe beleidsperiode zal onze aandacht vooral uitgaan naar de leerlingen dat het meeste risico loopt om achter te blijven of de school vroegtijdig te verlaten. Dit thema bouwt voort op de eerdere beleidsdoelen *gelijkheid van kansen* en *katholieke identiteit, welzijn en sociaal-emotionele ontwikkeling bevorderen.*

- **Beleidsthema 2: De professionele leerkracht als spil van ons onderwijs**

In de nieuwe beleidsperiode benaderen we de leerkracht in de eerste plaats als een *professional* met de nodige competenties (kennis, expertise, motivatie, engagement en moreel verantwoordelijkheid) om leerlingen te begeleiden bij het behalen van de leer-doelen. In de klas wordt de leerkracht geconfronteerd met een breed scala aan uitdagingen. Dit geldt des te meer in de "coronacrisistijden". De leerkracht is de *spil van het onderwijs*. Een sterke leerkracht maakt goed leren mogelijk. De Covid-19 crisis heeft hoge eisen gesteld aan leerkrachten om in korte tijd om te schakelen naar andere onderwijsvormen en zich te scholen in andere onderwijsmethodes om de leerlingen op de beste wijze te blijven dienen. De grote emotionele druk en toename van stress binnen het onderwijskorps, mede als gevolg van de coronacrisis, wordt met deze beleidsambitie erkend en geattendeerd. Met dit thema wordt aangesloten bij de 4 thema's van de vorige beleidsperiode, met name het thema van *hoge kwaliteit bereiken.*

- **Beleidsthema 3: Samenwerken in flexibele en sterke organisatie**

Het leren en het onderwijzen vinden plaats in een school. De kwaliteit van de school-organisatie heeft invloed op de leerprocessen in de klas. De organisatie bepaalt de effectiviteit van het onderwijs, de beschikbaarheid van middelen, de algemene sfeer en veiligheid op school, de collegiale samenwerking, de dynamiek en innovatiekracht in de organisatie en de mate van inspraak van betrokkenen. Ook dit thema sluit aan bij de vorige beleidsperiode, met name het thema *hoge kwaliteit bereiken.* De Covid-19 crisis stelt meer dan ooit hoge eisen aan het vermogen van schoolteams tot onderlinge samenwerking en gezamenlijk te leren van de beste onderwijspraktijken.

- **Beleidsthema 4: Educatieve-morele en inspirerende leiderschap**

Het succes van leerlingen, leerkrachten en schoolteams in ons onderwijs is sterk afhankelijk van de kwaliteit van het bestuur van onze RKCS-organisatie. Het RKCS bestuur zal nu meer als ooit educatief-moreel en inspirerend leiderschap moeten tonen: zowel *intern* - op alle niveaus van de RKCS-organisatie -, alsook *extern* - in de relatie met de overheid, met sociale partners en met de gehele samenleving-. Als bestuur met verregaand de meeste scholen op Curaçao, en mede krachtens haar katholieke missie heeft de RKCS de verantwoordelijkheid om een leidende positie in te nemen op educatief en moreel gebied en de weg te wijzen naar onderwijs van hoge kwaliteit waarbinnen *elke* leerling telt.

5.3 Samenhang en continuïteit

De strategische kernthema's hangen met elkaar samen: thema's 2, 3 en 4 zijn essentiële voorwaarden voor het realiseren van de doelen van thema 1. Thema 2 draagt enerzijds bij tot het realiseren van de doelen van thema 3 en anderzijds is thema 3 bepalend voor het realiseren

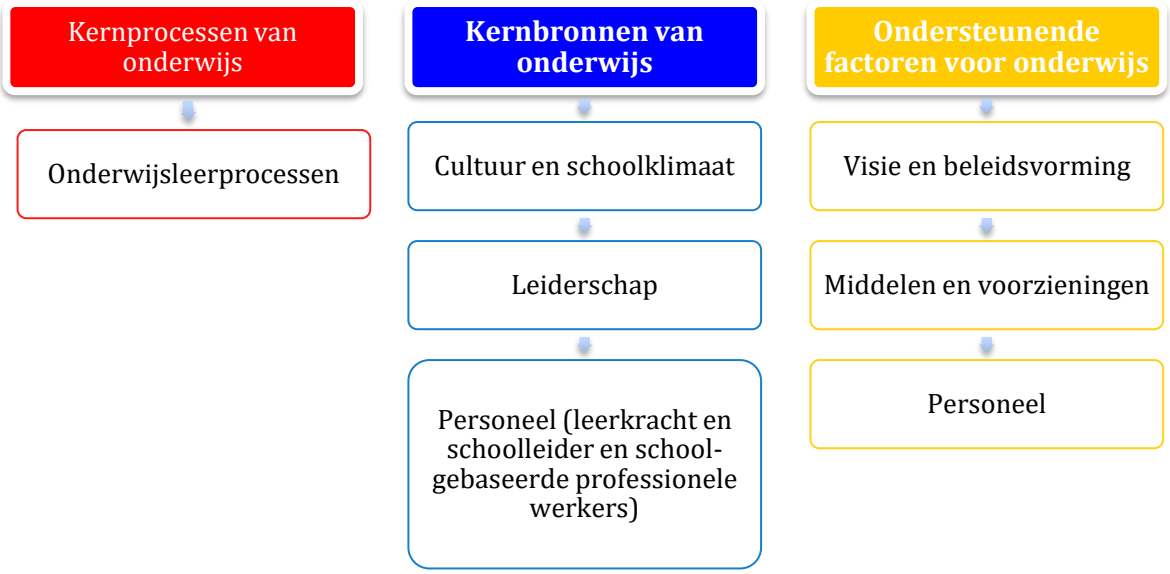
van de doelen thema 2. Thema 4 is voorwaardelijk voor de realisatie van de doelen van thema's 1, 2 en 3. Met andere woorden: de realisatie van de doelen van elk thema is mede afhankelijk van de realisatie van de doelen van de andere thema's.

In het nieuwe beleidsplan bouwen we verder voort op het beleid voor 2016-2020. Deze beleidskeuzes waren: *hoge kwaliteit bereiken, onderwijs vernieuwen met ICT, gelijke kansen garanderen, en katholieke identiteit, welzijn en sociaal-emotionele ontwikkeling bevorderen.*

5.4 Kwaliteitsdimensies

Bij het concretiseren van de beleidsthema's 2021-2025 maken we gebruik van 3 van de 5 kwaliteitsdimensies van het UNESCO-model: de *kernprocessen* van onderwijs: leren, onderwijzen en assessment; de *kernbronnen* van onderwijs: de leerling, de leerkracht, het programma en de leeromgeving; en de *ondersteunende factoren* van onderwijs: governance, financiën en systeem-efficiëntie.

Het gebruik van de kwaliteitsdimensies van het UNESCO-model wordt gecombineerd met de eerder genoemde organisatiedomeinen van het INK model: 1) *visie en beleidsvorming*, 2) *leiderschap*, 3) *personeel*, 4) *Cultuur en schoolklimaat*, 5) *middelen en voorzieningen,* en 6) onderwijsleerprocessen. Deze 6 domeinen zijn als volgt gekoppeld aan de UNESCO-kwaliteitsdimensies:

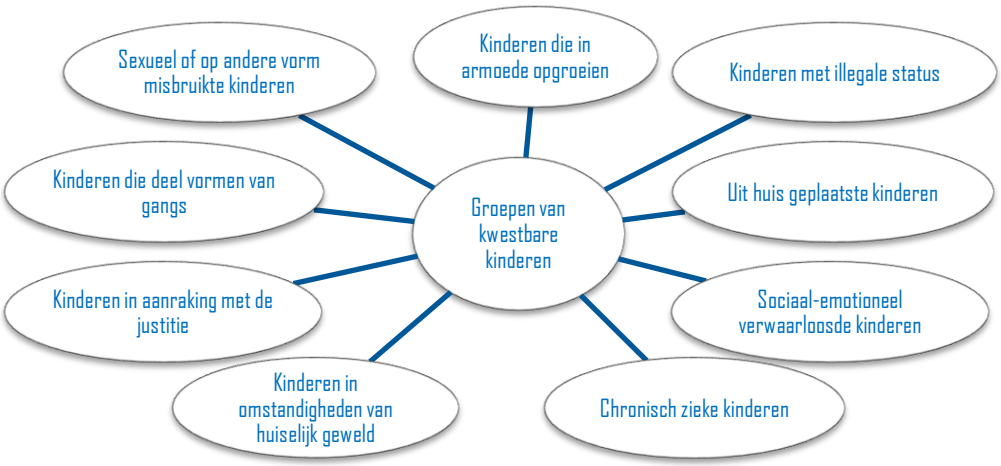


Deze referentiekaders geven richting, structuur en houvast aan de beleidsvoornemens, met name in de huidige complexe en vaak verwarrende crisistijden, waarbij continu prioriteiten moeten worden gesteld.

6. Thema 1: Elke leerling telt

6.1 Waarom dit thema: *achtergrond en motivering*

Veel leerlingen op onze scholen blijven vanwege verschillende redenen achter in hun schoolcarrière en krijgen onvoldoende ontwikkelingskansen. Voor een groot deel van deze leerlingen is de school de enige plek waar zij aandacht en ondersteuning kunnen ontvangen om hun zelfbeeld en motivatie te versterken, kansen kunnen krijgen om zich verder te ontwikkelen en hun talenten kunnen ontplooien. Vanuit onze Rooms-katholieke visie en kernwaarden voelen wij ons verantwoordelijk om elke leerling de beste kansen te bieden: zonder onderscheid naar gender, huidskleur, taalachtergrond, sociaaleconomische situatie of gezinsomstandigheden. Gezien de precaire sociaaleconomische situatie in Curaçao, is recent een gevoel van urgentie ontstaan om kinderen op Curaçao de helpende hand te bieden. Enkele groepen kinderen die in verband met dit beleidsthema onze extra aandacht verdienen zijn:



Er zijn kinderen die in meerdere van deze groepen kunnen worden geplaatst. In de nieuwe beleidsperiode besteden we extra aandacht aan kinderen die opgroeien in armoede. Omdat

deze kinderen vaak te maken hebben met meerdere vormen van kwetsbaarheid. Onze speciale aandacht gaat ook uit naar onze leerlingen in het speciaal onderwijs.

6.2 Armoede en effect op leren: *waar gaat het om*

De harde realiteit in de samenleving van Curaçao is dat veel kinderen en jongeren in armoede leven. Vanuit onze katholieke geloofsleer kunnen wij hiervoor de ogen niet sluiten. Dit vereist allereerst dat we een grondig begrip hebben van het effect van armoede op het leren van kinderen op school. Kinderen die opgroeien in armoede vormen een wereldwijd probleem, ook in Nederland. Een onderzoek van de Kinderombudsman in 2017 noemt de volgende ervaringen van kinderen die opgroeien in armoede:

- ze hebben zorgen over onvoldoende geld voor hun verzorging
- ze ervaren stress en spanning thuis
- de band met hun ouders staat onder druk
- hun leven biedt te weinig stabiliteit en zekerheid
- ze ervaren hun buurt vaker als onveilig en met weinig te doen
- ze missen contact met ondersteunende volwassenen naast hun ouders
- ze kunnen moeilijker meekomen met school en ervaren uitsluiting op school.

Gezien de precaire staat van de overheidsfinanciën is het onrealistisch te verwachten dat de regering in Curaçao voorlopig een effectief armoedebeleid kan voeren om de ontwikkelingskansen van alle kinderen te verbeteren. Bovendien functioneert het sociaal-educatieve zorgnetwerk, dat de primaire rol zou moeten spelen bij armoedebestrijding helaas niet optimaal. Deze tekortkomingen in de maatschappelijke context ontheffen ons als katholiek schoolbestuur echter niet van de verantwoordelijkheid om op eigen initiatief, verantwoordelijkheid en eigen kracht en binnen onze eigen invloedsferen zoveel mogelijk steun te bieden aan kinderen en jongeren die opgroeien in armoede. *Dit is onderdeel van onze zorgplicht!* We zullen al onze leerlingen binnen onze mogelijkheden goed onderwijs bieden en voortbouwen op hun talenten. *Ook van kwetsbare leerlingen koesteren wij hoge verwachtingen.*

6.3 Wat willen we bereiken: *doelen*

- Algemeen Doel

  Het algemeen doel van dit beleidsthema is het vergroten van de effectieve kansen op schoolsucces en het versterken van veerkracht ("resilience"), motivatie, eigenaarschap en zelfverantwoordelijkheid, vooral onder onze kwetsbare leerlingen. Onze zorg betreft niet zowel leerlingen die om sociaaleconomische redenen extra ondersteuning nodig hebben *en* leerlingen die een vorm van verwaarlozing ondergaan of voor wie onvoldoende voorzieningen bestaan. Als schoolbestuur zullen we ons primair richten op een intern

integraal *ontwikkelingsstimuleringsbeleid*: op boven-schoolniveau en op schoolniveau. Wij zullen daarnaast proactief en consequent de dialoog aangaan met de regering om te komen tot een Curaçao-breed voorrangsbeleid. Als katholiek schoolbestuur zullen we tevens verantwoordelijkheid nemen voor ons eigen handelen en binnen onze eigen mogelijkheden de hand reiken naar alle kinderen en jongeren die aan onze zorg zijn toevertrouwd. We zullen ons eigen ontwikkelingsstimuleringsbeleid ontwikkelen, en daarbij werken aan een professionele, sociaal geëngageerde, inspirerende organisatie, actieve ouderparticipatie en samenwerking met partners: *"it takes a village to raise a child".*

- ## Specifieke doelen

Om het algemene doel van het vergroten van de kansen op schoolsucces en het bevorderen van een brede vorming bij alle kinderen, met name de kwetsbare kinderen, te bereiken, moeten concrete groei en ontwikkeling worden gerealiseerd op de volgende gebieden:

Doelgebieden:	Aan het eind van de beleidsperiode 2021-2025 ..
a) Spirituele en emotionele welzijn	is het algemeen welzijn van kwetsbare leerlingen binnen onze scholen substantieel verbeterd op spiritueel en emotioneel gebied: hun zelfvertrouwen, innerlijke rust, optimisme en motivatie.
b) Fysieke gezondheid	is er een substantiële verbetering opgetreden in de fysieke gezondheid van alle leerlingen en met name de kwetsbare leerlingen binnen onze scholen, in termen van voeding, lichaamsbeweging, persoonlijke hygiëne en algemene strategieën van zelfverzorging en zelfhulp.
c) Sociale en communicatieve vaardigheden	is er een substantiële verbetering in de sociale en communicatieve vaardigheden van alle leerlingen en in het bijzonder de kwetsbare leerlingen binnen onze scholen in termen van empathie, assertiviteit, relaties, betrouwbaarheid, openheid, (zelf-)verantwoordelijkheid en respect.
d) Cognitieve competenties	is er een substantiële verbetering van de cognitieve competenties van alle leerlingen en vooral van de kwetsbare leerlingen binnen onze scholen in termen van studie- en leervaardigheden en hogere vormen van leren zoals creativiteit, kritisch denken en probleemoplossingsvermogen.

In overleg met schoolleiders worden de concrete criteria en indicatoren van deze 4 gebieden door de Unit Kwaliteitszorg nader gedefinieerd.

6.4 Planmatig werken

Voor een duidelijk, consistent en duurzaam intern ontwikkelingsstimuleringsbeleid in het RKCS op bovenschool- en schoolniveau dienen de volgende plannen te worden ontwikkeld:

Planniveau	Plan
Bovenschool niveau	1) *Ontwikkelingsstimuleringsplan op bovenschool-niveau:* FO, SO en VO. Het beleidsdocument wordt opgesteld en gepresenteerd door de Unit Kwaliteitszorg in de periode 2021-2025. De eindevaluatie vindt plaats in 2025. Het plandocument richt zich op het stimuleren van achtergestelde scholen en doet voorstellen voor relevante punten
	2) *Overleg – en samenwerking ontwikkelingsstimulering op bovenschoolniveau:* Dit document wordt ontwikkeld door de Unit Kwaliteitszorg, gepresenteerd in de periode 2021-2025. De eindevaluatie vindt plaats in 2025. Het Plan werkt voorstellen uit om teams te vormen die concrete projecten uitvoeren, ter bescherming van kwetsbare leerlingen.
	3) *Overleg – en samenwerking met sociale partners voor ontwikkelingsstimulering* Ook dit beleidsdocument wordt ontwikkeld door de Unit Kwaliteitszorg, gepresenteerd in de periode 2021-2025. De eindevaluatie vindt plaats in 2025. Het Plan presenteert voorstellen voor projecten in achtergestelde buurten en richt zich op de bescherming en versterking van kwetsbare leerlingen.
School-niveau	4) *Ontwikkelingsstimuleringsplan op schoolniveau.* Schoolleiders werken het bovenschools stimuleringsprogramma uit voor hun eigen school. Eerst worden de kwetsbare leerlingen geïdentificeerd en de risicofactoren beschreven die van invloed zijn op hun ontwikkelingskansen. Het plan wordt gepresenteerd in de periode 2021-2025. De eindevaluatie vindt plaats in 2025. Het Plan beschrijft ook een professionaliseringsprogramma voor leerkrachten.

6.5 Wie zijn betrokken bij dit beleidsdoel?

Dit beleidsdoel wordt gerealiseerd door de inzet en samenwerking van de volgende actoren:

Wie	Wat is hun bijdrage en verantwoordelijkheid?
Leerlingen	Inzet en medewerking.
Ouders	Ondersteuning van hun kinderen en medewerking met de school
Leerkrachten	Verantwoordelijk voor het realiseren van de doelen op klasniveau, bereid om de eigen professionele competenties te ontwikkelen/versterken, collegiale samenwerking en verantwoordelijkheid afleggen aan de schoolleider.
Schoolleiders	Verantwoordelijk voor het realiseren van de doelen op schoolniveau, bereid om daartoe de schoolorganisatie (structuur en cultuur) te versterken, planmatig te werken, de leerkrachten effectief te ondersteunen, toe te zien op welzijn van leerlingen en leerkrachten , medewerking met ouders en sociale partners versterken, en verantwoordelijkheid af te leggen aan het bestuur.
Staf-Functionarissen	Verantwoordelijk om de doelen op bovenschoolniveau te realiseren, bereid om daartoe de schoolleiders effectief te ondersteunen, toe te zien op de bevordering van het welzijn van schoolleiders, en bemiddelen voor ondersteuning van de scholen door het bestuur en de afdelingen.
Bestuur	Verantwoordelijk voor het realiseren van de medewerking van de verschillende afdelingen en verantwoordelijk voor het ondersteunen van alle scholen.

7. Thema 2: De professionele leerkracht als spil van ons onderwijs

7.1 Waarom dit thema: *achtergrond en motivering*

Dit thema wordt opgenomen in het beleidsprogramma voor 2021-2025 omdat het laten meetellen van elk kind afhankelijk is van de kracht van de leerkracht. Op dit moment kampen we echter in onze scholen met een verzwakking van de leerkracht. Er is een lerarentekort wat extra grote druk legt op leerkrachten daar er nauwelijks invalsdocenten zijn. De sociaaleconomische en sociaalpedagogische problematiek van onze leerlingen weegt psychologisch en lichamelijk zwaar op onze leerkrachten. De versterking van de leerkracht is een beleidsprioriteit voor het RKCS in de beleidsperiode 2021-2025. De nadruk zal liggen op de bevordering van welzijn, motivatie, professionele competenties en “accountability”.

7.2 Professionaliteit, welzijn en accountability: *waar gaat het om*

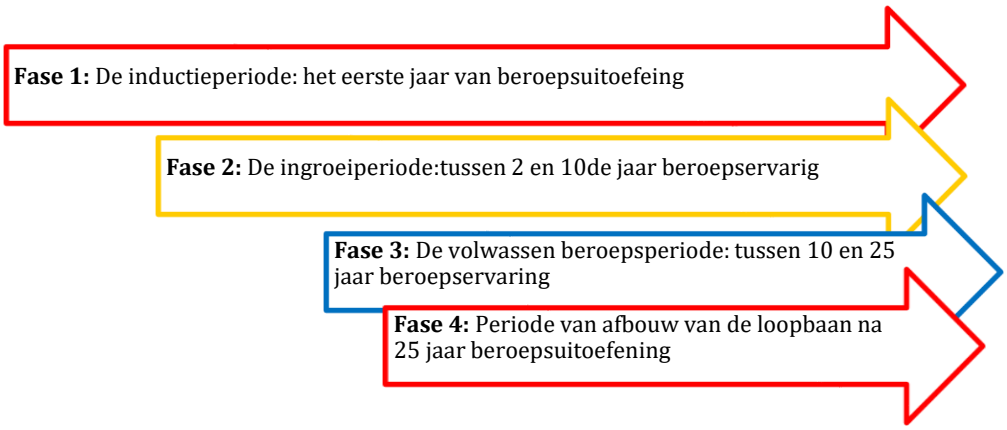
7.2.1 Professionalisme: competentiegebieden en ontwikkelingsfasen

Om goed te kunnen functioneren moet de leerkracht competent zijn op de volgende gebieden:

COMPETENTIEGEBIEDEN	BESCHRIJVING: *de leerkracht ……*
1) Interpersoonlijk	kan op positieve/optimistische wijze omgaan met leerlingen.
2) Pedagogisch	kan de leerlingen in een veilige werkomgeving houvast en structuur bieden om zich ruim te ontwikkelen.
3) Vakinhoudelijk	is goed onderlegd in de vakken die hij/zij moet verzorgen.
4) (Vak- en algemeen) didactisch	kan de leerlingen helpen om de vak-inhouden te beheersen.
5) Organisatorisch	is in staat om een taakgerichte, ordelijke en goed gestructureerde sfeer en prettige klimaat in de klas te creëren.

6) Samenwerking met collega's	is in staat om samen te werken met collega's en actief bij te dragen tot een positieve, collegiale en zorgzame schoolcultuur.
7) Samenwerking met omgeving	kan goed communiceren en samenwerken met ouders en andere betrokkenen voor de optimale ontwikkeling van de leerlingen.
8) Zelfreflectie en zelfontwikkeling	is in staat om kritisch na te denken over het eigen functioneren als leerkracht en de eigen professionaliteit verder te ontwikkelen.

Bij de bevordering van de leerkrachtcompetenties worden 4 fasen van professionele ontwikkeling onderscheiden:



Het nascholingsplan houdt rekening met de specifieke ondersteuningsbehoefte die bij elke professionele fase van de leerkracht horen.

7.2.2 Welzijn van de leerkracht

Verschillende zaken hebben een negatieve invloed op het welzijn van de leerkracht: emotionele en fysieke eisen van het werk, gedrag van ouders en leerlingen, overmatige werkdruk, de fysieke schoolomgeving, gebrek aan ondersteuning, een negatieve organisatiecultuur, slechte communicatie, etc. Om het welzijn van de leerkrachten te bevorderen moet aan al deze zaken gewerkt worden en ligt daarom de focus daarom op de volgende zaken:

7.2.3 'Accountabiliy' van de leerkracht:

Met 'accountability' wordt in het kader van het beleidsplan 2021-2025 bedoeld de verantwoording die door de leerkracht met afleggen over de werkzaamheden die hij/zij in de klas en in teamverband verricht. Het accent bij accountability ligt niet alleen op de resultaten van het onderwijs. De accountability geldt ook voor: pedagogisch-didactische methodiek, begeleiding van leerlingen, omgaan met onderwijs-inhouden en vakken, en toets-methoden.

7.3 Wat willen we bereiken: *doelen*

- Algemeen Doel

  Het algemeen doel van dit beleidsthema is om de leerkracht in staat te stellen om optimaal te functioneren met betrekking tot de verschillende competentiegebieden, daarbij een goed welzijn te ervaren en gedegen verantwoording af te leggen aan belanghebbenden, met name de ouders, en aan het bestuur. In het voortgezet onderwijs legt de leerkracht ook verantwoording af aan de leerling. De leerling dient goed geïnformeerd te zijn over het aan hem/haar geleverde onderwijs en de keuzes die daarin gemaakt worden.

- Specifieke doelen

  Om het algemeen doel van optimaal functioneren en goed welzijn, alsmede een algemene houding van "accountability" bij de leerkracht te realiseren, moet er op de volgende gebieden concrete groei en ontwikkeling worden bereikt:

  a) Basiskwaliteit van *alle* leerkrachten met betrekking tot interpersoonlijke, pedagogische, didactische en organisatorische competenties.
     Aan het eind van de beleidsperiode 2021-2025 voldoen alle leerkrachten van de RKCS-scholen aan de basiskwaliteitseisen ten aanzien van interpersoonlijke, pedagogische, didactische en organisatorische competenties.

  b) Geavanceerde competentie in diagnostisch en gevarieerd onderwijs en bevordering van 21ste eeuw vaardigheden en meervoudige intelligenties bij alle leerlingen.
     Aan het eind van de beleidsperiode 2021-2025 zijn alle RKCS-leerkrachten die in fase 2, fase 3 en fase 4 van hun professionele ontwikkeling zijn in staat tot diagnostisch onderwijs, zodat hij /zij een goed zicht heeft op de leerprocessen die zich afspelen bij de leerling en eventuele problemen die daarbij optreden. Deze leerkrachten zijn in staat om de 21ste eeuw vaardigheden en meervoudige intelligenties bij alle leerlingen te ontwikkelen. De leerkracht dient digitaal vaardig te zijn en moderne onderwijsmiddelen kunnen gebruiken.

c) Gezonde werkomstandigheden en meer efficiëntie om de werkdruk te verminderen.

Aan het eind van de beleidsperiode 2021-2025 zijn de werkomstandigheden van leerkrachten aanzienlijk verbeterd. Er zijn duidelijke plannen in uitvoering om situaties die een bedreiging vormen voor de fysieke of mentale gezondheid van de leerkracht te vermijden. Ook de werkefficiëntie van leerkrachten is verbeterd. Leerkrachten werken 'smarter' en kunnen werktaken binnen normale werktijden afronden.

d) Inspraak en medezeggenschap leerkrachten

Aan het einde van de beleidsperiode 2021-2025 hebben alle RKCS-scholen een systeem van effectieve inspraak en medezeggenschap van leerkrachten in school-aangelegenheden.

e) Professionele rapportages leerkrachten

Aan het einde van de beleidsperiode 2021-2025 rapporteren alle leerkrachten aan de schoolleider over het door hun verzorgde onderwijs.

7.4 Planmatig werken

Voor een consistent intern beleid ter versterking van de professionaliteit, welzijn en accountability van de leerkracht dienen de volgende plannen te worden ontwikkeld:

Planniveau	Plan
Bovenschool niveau	1) *Plan voor de bevordering van de gezondheid en het welzijn van de leerkracht* Dit plandocument wordt opgesteld en gepresenteerd door de HR-afdeling in nauw overleg met de schoolleiders en staffunctionarissen.
	2) *Plan voor verfraaiing en voor onderhoud van scholen* Dit plandocument wordt gepresenteerd door de afdeling Technische Dienst.
	3) *Plan voor medezeggenschap leerkrachten* Dit plandocument wordt gepresenteerd door de afdeling HR.
Schoolniveau	4) *Intern plan van leerkrachtbegeleiding en coaching* Schoolleiders werken in overleg met de betrokken leerkrachten dit plan uit.
	5) *Deskundigheidsbevorderingsprogramma op schoolniveau* Schoolleiders werken in overleg met de betrokken leerkrachten dit plan uit.

7.5 Wie zijn betrokken bij dit beleidsdoel?

De realisering van dit beleidsdoel is afhankelijk van de volgende actoren:

Wie	Wat is hun verantwoordelijkheid en bijdrage?
Leerlingen	Medewerking met de leerkracht en handelen conform de gedragscode
Ouders	Medewerking met en ondersteuning van de leerkracht en handelen conform de gedragscode
Leerkrachten	Proactief handelen ten aanzien van de eigen professionele ontwikkeling, assertief en zelfverantwoordelijk optreden ten aanzien van het eigen welzijn, welbevinden en gezondheid.

Schoolleiders	Verantwoordelijk om de doelen ten aanzien van de professionaliteit, welzijn en accountability van de leerkracht op schoolniveau te realiseren, hiertoe proactief te handelen om de eigen leidingcompetenties te versterken.
Staf-Functionarissen	Verantwoordelijk om de doelen op bovenschoolniveau te realiseren, bereid om daartoe de schoolleiders effectief te ondersteunen.
Bestuur	Verantwoordelijk om de medewerking van de betrokken afdelingen te verzekeren, scholen te ondersteunen en toe te zien op continue monitoring en bijstellen van beleidsuitvoering.

8. Thema 3: Samenwerken in sterke en flexibele organisaties

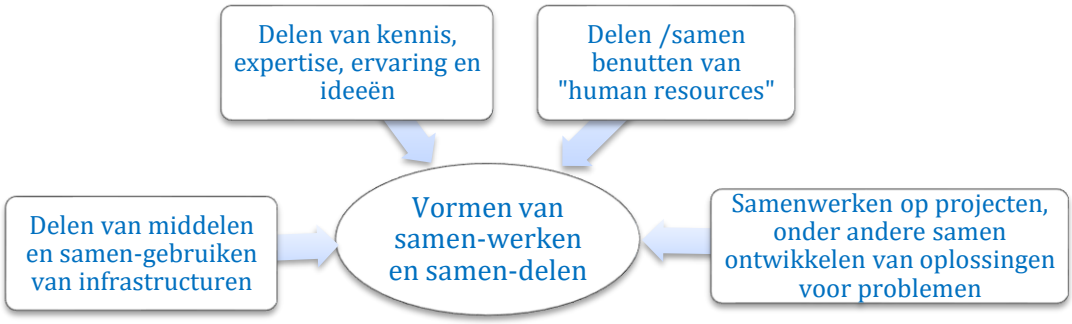
8.1 Waarom dit thema: *achtergrond en motivering*

Gezien de complexiteit en grote uitdagingen in onze samenleving en op onze scholen hebben wij elkaar nodig. Individuele leerkrachten en individuele scholen kunnen de uitdagingen niet alleen aan: we moeten en kunnen elkaar versterken door met en van elkaar te leren en onze krachten te bundelen vanuit de solidariteitsgedachte. Samenwerking is echter alleen mogelijk met sterke en flexibele organisaties.

8.2. Samenwerking en sterke en flexibele organisaties: *waar gaat het om?*

8.2.1 Samenwerking

De samenwerking is met name gericht op het *samendoen, samen-delen* en *samen- ontwikkelen*, in de volgende vormen:



Deze 4 vormen van samenwerken zullen worden ingezet in het kader van het beleidsdoel "Samenwerken in sterke en flexibele organisaties". De samenwerking beperkt zich niet alleen tot de RKCS-scholen. Het gaat ook om samenwerking met scholen van andere schoolbesturen en met sociale partners. In een RKCS-breed samenwerkingskader worden de volgende vragen beantwoord:

Samenwerking met organisaties buiten het RKCS, bijvoorbeeld met scholen van andere schoolbesturen, sociale partners (go's en ngo's) en eventueel met individuele burgers, wordt geformaliseerd met een samenwerkingsovereenkomst, ondertekend door enerzijds het RKCS en anderzijds de desbetreffende samenwerkingspartner. Daarnaast wordt de vaardigheid van *samenwerken, samen delen* en *samen ontwikkelen* op alle niveaus en bij alle betrokkenen bevorderd. Uiteindelijk moet samenwerking als een van de 21ste eeuw vaardigheden, een *"way of being"* worden binnen het RKCS.

8.2.2 De flexibele organisatie

Belangrijke kenmerken van de flexibele organisatie zijn:

- *Focus op outcome*: Er is een duidelijke gerichtheid op het realiseren van de doelen van de organisatie, het levendig voor ogen houden van de visie en missie van de organisatie en het voldoen aan gemaakte afspraken over beleid en gewenste resultaten.

- *Innovatief vermogen*: De school zoekt voortdurend naar nieuwe manieren om vorm en inhoud te geven aan onderwijspraktijken voor excellente leerprocessen.
- *Collectieve verantwoordelijkheid*: Er is een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het excellent functioneren van de school en een gezamenlijk identificeren met de doelen van de organisatie. De collectieve verantwoordelijkheid bevordert een continue staat van alertheid om de organisatie op het goede spoor te houden.
- *Continue evaluatie en aanpassing*: Er is continue en zelfkritische reflectie op en evaluatie van de eigen werkpraktijken. Deze reflectie en evaluatie geschieden op basis van de kwaliteitscriteria die de organisatie hanteert. De data van deze evaluatie vormen de basis voor aanpassing van de onderwijspraktijken voor effectiever onderwijs.

8.2.3 De sterke school

De sterke school voldoet aan de principes van "good governance". Deze school is:

- *Sterk in kwaliteit*: Er is een duidelijk kwaliteitsbeleid en –cultuur;
- *Sterk in moreel-ethische waarden*: De kernwaarden staan centraal;
- *Sterk in menselijke relaties en welzijn*: Er is aandacht voor de kwaliteit van relaties;
- *Sterk in participatie en inspraak*: er is inspraak en actieve participatie;
- *Sterk in maatschappelijke verantwoordelijkheid en sociaal-culturele competentie:* Er is een actieve maatschappelijke verantwoordelijkheid;
- *Sterk in leercapaciteit en beleidsvormend vermogen.* Er heerst een 'leeratmosfeer' op school.

8.3 Wat willen we ermee bereiken: *doelen*

- Algemeen Doel

  Het algemene doel van dit beleidsthema is het bereiken van collectieve verantwoordelijkheid voor alle betrokkenen bij het onderwijs via sterke organisaties: *samen voor allen*. Alleen door samen onze schouders te plaatsen onder ons onderwijs en onze organisaties te versterken, kunnen we ervoor zorgen dat elk kind telt en kunnen we de leerkracht als spil van het onderwijs effectief ondersteunen.

- Specifieke doelen

  a) Effectieve samenwerking binnen en tussen RKCS-scholen

  Aan het einde van de beleidsperiode 2021-2025 vindt er ruime en effectieve samenwerking plaats binnen en tussen de RKCS-scholen.

  b) Samenwerking tussen RKCS-scholen en scholen van andere schoolbesturen

Aan het einde van de beleidsperiode 2021-2025 vindt er ruime en effectieve samenwerking plaats tussen de RKCS-scholen en scholen van andere schoolbesturen.

c) Samenwerking tussen RKCS-scholen en sociale partners

Aan het einde van de beleidsperiode 2021-2025 is er ruime en effectieve samenwerking tussen de RKCS-scholen en sociale partners. Deze samenwerking dient om gezamenlijke de ontwikkelingskansen van jongeren op Curaçao te bevorderen.

d) RKCS-scholen vertonen de kenmerken van de flexibele school.

Aan het einde van de beleidsperiode 2021-2025 voldoen de meeste RKCS-scholen aan de kenmerken van de flexibele school.

e) RKCS-scholen vertonen de kenmerken van de sterke school.

Aan het eind van de beleidsperiode 2021-2025 voldoen de meeste RKCS-scholen aan de kenmerken van de sterke school.

8.4 Planmatig werken

Voor een consistent intern beleid gericht op het ontwikkelen van sterke en flexibele organisaties die bereid en in staat zijn tot samenwerken, dienen de volgende plannen te worden ontwikkeld:

Plan	Details
▪ Plan voor samenwerking tussen RKCS-scholen	1. *Plan voor gerichte samenwerking tussen scholen van het RKCS* Dit plandocument wordt door de Unit Kwaliteitszorg in nauwe samenwerking met de schoolleiders opgesteld, gepresenteerd en uitgevoerd in de periode 2021-2025.
▪ Plan voor samenwerking tussen RKCS scholen en scholen van andere schoolbesturen	2. *Plan voor gerichte samenwerking tussen RKCS-scholen en scholen van andere schoolbesturen* Ook dit plandocument wordt door de Unit Kwaliteitszorg in nauwe samenwerking met de schoolleiders opgesteld, gepresenteerd en uitgevoerd in de periode 2021-2025.
▪ Plan voor school-organisatie-ontwikkeling op bovenschool niveau	3. *Versterken van de leercapaciteit en het beleidsvermogen van scholen* Dit plandocument wordt opgesteld door de Unit Kwaliteitszorg, gepresenteerd en uitgevoerd in de periode 2021-2025.
▪ Plan voor organisatie-ontwikkeling op schoolniveau	4. *Intern plan van leerkrachtbegeleiding en coaching* Schoolleiders werken een concreet plan uit van begeleiding en coaching van de leerkrachten die hieraan behoefte hebben.

8.5 Wie zijn betrokken bij dit beleidsdoel?

De realisering van dit beleidsdoel is afhankelijk van de volgende actoren:

Wie	Wat is hun verantwoordelijkheid en bijdrage?
Leerlingen	Medewerking met het schoolteam en handelen conform de gedragscode
Ouders	Medewerking met en ondersteuning van de school en handelen conform de gedragscode
Leerkrachten	Actieve participatie aan het teamgebeuren en bereidheid tot samenwerken en delen van kennis, informatie en ervaring met collega's.
Schoolleiders	Verantwoordelijk om de doelen ten aanzien van de schoolorganisatie te realiseren en proactief handelen om de eigen leidingcompetenties hiertoe te versterken.
Staf-Functionarissen	Verantwoordelijk om de doelen op bovenschoolniveau te realiseren, bereid om daartoe de schoolleiders effectief te ondersteunen.
Bestuur	Verantwoordelijk om de medewerking van de betrokken afdelingen te verzekeren en alle scholen te ondersteunen.

9. Thema 4: Educatief-moreel en inspirerend leiderschap

9.1 Waarom dit thema: *achtergrond en motivering*

Curaçao wordt momenteel en hoogstwaarschijnlijk ook in de komende jaren geconfronteerd met uiterst moeilijke en complexe problemen, met directe gevolgen voor het onderwijs en de ontwikkelingsperspectieven van kinderen en jongeren. Het is meer dan ooit van belang dat onderwijsorganisaties een leidende rol innemen ten aanzien van koersbepaling op het educatieve en morele gebied in de samenleving. Het RKCS is het grootste schoolbestuur van Curaçao met verreweg de meeste scholen, de meeste leerkrachten en de meeste leerlingen. Het RKCS is mede daarom geroepen om als eerste een educatief-morele en inspirerende leiderschapsrol op zich te nemen met alle implicaties van dien. Deze leiderschapsrol heeft niet alleen een intern effect, binnen de eigen organisatie, maar ook een extern effect: richting andere schoolbesturen, andere maatschappelijke organisaties en de samenleving als geheel.

9.2 Educatief-morele en inspirerende leiderschap: *waar gaat het om*

9.2.1 Nieuwe nadruk op de pedagogische opdracht van het onderwijs

Het is het van cruciaal belang dat de school een solide pedagogische fundament heeft. Vanuit een integraal en holistisch ontwikkelingsperspectief gaat het immers niet alleen om de vorming van het intellect, maar ook om de vorming van de vele andere ontwikkelingsgebieden van het kind. Pedagogische thema's en de kernwaarden dienen vaste thema's te zijn op de vergaderagenda's binnen de RKCS-organisatie. In alle communicatie met de samenleving en met de direct belanghebbenden moet het pedagogisch concept worden gecommuniceerd. De school dient een kindvriendelijke en respectvolle omgeving te zijn met zorgzaamheid en volle aandacht voor elkaar. Van alle leidinggevenden in de RKCS-organisatie wordt verwacht dat zij zich bezighouden met en tijd vrijmaken voor pedagogische zaken.

9.2.2 Een solide moreel kompas

Mede ter ondersteuning van de nieuwe nadruk op de pedagogische opdracht van de RKCS-scholen moet de hele RKCS-organisatie zich gedragen conform morele waarden en toezien op de integrale veiligheid van het kind. Het RKCS zal een gericht *moreel kompas* hanteren, gebaseerd is op de katholieke kernwaarden, en morele moed stimuleren.

9.2.3 Inspireren tot de effectieve bescherming van de rechten en de waardigheid van kinderen en jongeren op Curaçao.

Tot slot eist het educatief-morele en inspirerende leiderschapsbeleid dat het RKCS te allen tijde opkomt voor de belangen van kinderen en jongeren in de samenleving, ter bescherming van hun universele rechten en menselijke waardigheid. In deze vastberaden positie kan het RKCS andere organisaties inspireren om jongeren centraal te stellen.

9.3 Wat willen we bereiken: *doelen*

- Algemeen Doel

  Het algemene doel van dit beleidsthema is om via een gericht educatief-moreel en inspirerend leiderschap meer aandacht te krijgen voor de rechten, ontwikkelingskansen en menselijke waardigheid van kinderen en jongeren in de samenleving van Curaçao. Zoals eerder genoemd, zal het RK Centraal schoolbestuur proactief, daadkrachtig en consequent de overheid aansporen om te komen tot een Curaçao-breed ontwikkelingsstimuleringsbeleid voor de kwetsbare schoolgaande jeugd op Curaçao. Het educatief-morele en inspirerende leiderschap van het RKCS is gericht op verbinding tussen alle betrokken organisaties om samen op te komen voor alle kinderen en jongeren op Curaçao.

- Specifieke doelen

a) Leiderschap op het gebied van onderwijsonderzoek en dataverzameling over de positie van kinderen en jongeren in het onderwijs

Aan het eind van de beleidsperiode 2021-2025 beschikt het RKCS over ruime data aangaande de positie van kinderen en jongeren in het onderwijs, met bijzondere aandacht voor de invloed van de coronacrisis hierop. Op korte termijn ligt de focus op onderzoek naar de gevolgen van de coronacrisis op het RKCS-onderwijs.

b) Pedagogisch dialoog en verdieping

Aan het eind van de beleidsperiode 2021-2025 vinden er op duidelijk aangegeven momenten vormen van pedagogisch dialoog en verdieping plaats: zowel *intern* binnen de RKCS organisatie als *extern* met andere onderwijsorganisaties. De professionele dialoog en verdieping kunnen tevens vorm krijgen in conferenties en congressen.

c) Actieve deelname aan nationaal onderwijsbeleidsprocessen

Aan het eind van de beleidsperiode 2021-2025 heeft het RKCS een actieve deelname aan nationaal onderwijsbeleidsvorming bereikt en de positie van solide en betrouwbare partner in onderwijsbeleidsontwikkeling ingenomen.

9.4 Planmatig werken

Voor een consistent intern beleid gericht op de ontwikkeling van Educatief-moreel en inspirerend leiderschap, dienen de volgende plannen te worden ontwikkeld:

▪ Plan voor gericht onderzoek en dataverzameling aangaande de positie van kinderen en jongen in het onderwijs in RKCS scholen	Het plandocument dient ter planning en inrichting van onderzoek naar de positie van kinderen en jongeren in de scholen van het RKCS wordt door de Onderwijsdirecteur in nauwe samenwerking met de Unit Kwaliteitszorg opgesteld, gepresenteerd en uitgevoerd in de periode 2021-2025.
▪ Plan voor momenten van pedagogisch dialoog en verdieping	Het plandocument dient ter planning en inrichting van momenten van pedagogisch dialoog en verdieping en wordt door de Onderwijsdirecteur in nauwe samenwerking met de Unit Kwaliteitszorg opgesteld, gepresenteerd en uitgevoerd in de periode 2021-2025.
▪ Plan voor actieve deelname aan nationale onderwijs-beleidsontwikkeling	Het plandocument dient ter planning en inrichting van de actieve participatie van het RKCS aan de processen van nationale onderwijsbeleidsontwikkeling wordt door de Algemene directeur in nauwe samenwerking met de

	Onderwijsdirecteur en de Unit Kwaliteitszorg opgesteld, gepresenteerd en uitgevoerd in de periode 2021-2025.

9.5 Wie zijn betrokken bij dit beleidsdoel?

De realisering van dit beleidsdoel is afhankelijk van de volgende actoren:

Wie	Wat is hun verantwoordelijkheid en bijdrage?
Leden van de RvT	Medewerking en ondersteuning bieden aan het bestuur ter vervulling van het educatief-morele en inspirerende leiderschap van het RKCS.
Leden van de RvB	In interne en externe communicatie vervullen van het educatief-morele en inspirerende leiderschap van het RKCS.
Staf-functionarissen	Actieve bijdrage leveren tot het realiseren van de educatief-morele en inspirerende leiderschap van het RKCS.
Schoolleiders	Op schoolniveau een actieve bijdrage geven tot het realiseren van de educatief-morele en inspirerende leiderschap van het RKCS.
Onderwijs-personeel	Op schoolniveau een actieve bijdrage geven tot het realiseren van de educatief-morele en inspirerende leiderschap van het RKCS.
Onderwijs-ondersteunend personeel	Op schoolniveau een actieve bijdrage geven tot het realiseren van de educatief-morele en inspirerende leiderschap van het RKCS.

10. Resultaten 2021-2025

10.1. Resultaten Thema 1: "Elke leerling telt"

Om effectieve kansen op schoolsucces te verhogen alsmede de brede vorming tot weerbaarheid, motivatie, eigenaarschap en zelfverantwoordelijkheid bij kwetsbare leerlingen te versterken dienen de volgende resultaten bereikt te worden.

RESULTATEN KERNPROCESSEN

Leren	Onderwijzen	Assessment
▪ *Het leren is integraal: omvat cognitieve, sociaalemotionele, ethische en spiritueel-religieuze doelen en richt zich voorts op*	▪ *Het onderwijzen is holistisch: richt zich op het hele kind: vormt niet alleen niet alleen het intellect, maar inspireert ook het hart en de ziel.*	▪ *De assessment is integraal: richt zich niet alleen op cognitieve doelen, maar ook op*

leren kennen; leren doen, leren samenleven , leren leren, en het leren (zichzelf te) zijn. ▪ *Het leren is zinvol: heeft betekenis en is waardevol voor de leerling in zijn/haar leven: in het heden en in de toekomst.* ▪ *Het leren leidt tot eigenaarschap: zelfstandig leren, zelfverantwoordelijk leren en toenemende autonomie bij het inrichten van het eigen leren.* ▪ *Het leren leidt tot de beheersing van de 21ste eeuwse competenties: communicatie, creativiteit, verbinding, kritisch leren en samenwerken.*	▪ *Het onderwijzen is gevarieerd en gedifferentieerd, houdt rekening met de verschillende mogelijke vormen van leeractiviteiten en verschillen in leerstijlen.* ▪ *Het onderwijzen is diagnostisch en gedifferentieerd: De leerkracht is in staat tot vroegtijdige signalering en in te spelen op zorgbehoeften van leerlingen.* ▪ *Het onderwijzen is interactief en activerend: het stimuleert tot actieve inbreng en participatie van leerlingen.* ▪ *Het onderwijzen is rustgevend en bezielend: het creëert ruimte voor innerlijke rust en balans en maakt deze mogelijk.*	*sociaal-emotionele, ethische en spiritueel-religieuze doelen.* ▪ *De assessment is effectief en is een cyclisch proces: toetsen, analyse van resultaten (fouten-analyses), verbetering van het onderwijs en her-testen.*

RESULTATEN KERNBRONNEN

Leerling	Leerkracht	Curriculum	Leeromgeving
▪ *Alle leerlingen, inclusief de kwetsbare leerling zijn gemotiveerd en studie-vaardig: in staat tot studieplanning, uitvoeren van opdrachten en bereid tot deelname aan het onderwijs en te werken voor goede resultaten.* ▪ *Alle leerlingen, inclusief de kwetsbare leerling hebben sociale, emotionele en communicatieve vaardigheden verworven: assertief zijn, empathie sociale weerbaarheid, zorgzaamheid, verantwoordelijkheid in de omgang met zichzelf en met anderen; bereidheid tot respectvol luisteren naar een ander; met een eigen mening en eigen identiteit.* ▪ *De leerling heeft via de school toegang tot ontwikkelings-programma's.*	▪ *De leerkracht is professioneel competent om te werken met kwetsbare leerlingen.* ▪ *De leerkracht heeft een sterk ethisch-moreel kompas, is zorgzaam en sociaal bewogen ten behoeve van kwetsbare leerlingen.*	▪ *Het onderwijs-programma is actueel, relevant, toekomst-gericht, emancipatorisch en gericht op verantwoordelijk burgerschapszin. Spiritueel-godsdienstige vorming, gezondheids-educatie en relevante maatschappelijke vakoverstijgende onderwerpen vormen integraal onderdeel van het onderwijsprogramma.* ▪ *De onderwijsinhouden zijn perspectief-verbredend. Er zijn momenten ingebouwd van buitenschools leren: excursies, bezoek aan musea en deelname aan culturele activiteiten die een andere kijk op het leven en op de realiteit mogelijk maken.* ▪ *Het onderwijs-programma biedt ruime mogelijkheid voor zelfexpressie en beweging.*	▪ *De school heeft een adequate zorgstructuur voor alle leerlingen, inclusief de kwetsbare leerlingen. Er is sprake van vroegtijdige signalering, leerlingen-bespreking structurele handelingsplannen en consistent gebruik van leerlingvolgsystemen.* ▪ *Alle scholen van het VO hebben een goed functionerend mentoraat dat op hoog kwalitatief niveau functioneert.* ▪ *De schoolcultuur is zorgzaam, prettig en veilig voor alle leerlingen en met name de kwetsbare leerlingen. De kernwaarden zijn gebaseerd op affectie, zorgzaamheid en liefde en er is een gedragscode voor alle betrokkenen.* ▪ *De school organiseert speciale opvoedings-ondersteuningsactiviteiten voor ouders van voor alle leerlingen en met name kwetsbare kinderen.* ▪ *De school hanteert een specifiek gezondheids-beleid op school en de school is schoon, hygiënisch, veilig, groen en aantrekkelijk.* ▪ *Leermiddelen van kwaliteit zijn ook voor kwetsbare leerlingen toegankelijk.*

RESULTATEN ONDERSTEUNENDE FACTOREN

Governance	Financiën:	Systeem-efficiëntie

▪ *Het bestuur stuurt aan en ziet toe op moreel-ethisch leiderschap in alle scholen.* ▪ *Het bestuur stuurt aan en ziet toe op de handhaving van gedragscodes waarin de kernwaarden van het RKCS verwerkt zijn.*	▪ *Plannen voor alternatieve vormen van financiering en benutten van "derde geldstromen" zullen worden ingediend ten behoeve van de uitvoering van de strategische doelen aangaande het thema "Elk kind telt". De activiteiten zijn zoveel mogelijk "budget-neutraal" met een zo'n laag mogelijke druk op de begroting.*	▪ *Beschikbare middelen worden op de meest efficiënte wijze benut: efficiëntie-verhoging is een prioritiet en efficiëntie-analyses vinden continu plaats.*

10.2 Resultaten thema 2: De professionele leerkracht als spil van het onderwijs

Om het algemeen doel van optimaal functioneren, goede welzijn en "accountability" bij de leerkracht te bereiken, dienen de volgende resultaten gerealiseerd te worden

RESULTATEN KERNPROCESSEN

Leren	Onderwijzen	Assessment
▪ *Het leren richt zich op competenties voor bevordering van menselijk welzijn en het afleggen van verantwoordelijkheid over taken.*	▪ *Het onderwijzen richt zich op de training van leerling-competenties ten behoeve van menselijk welzijn en het afleggen van verantwoordelijkheid over uitvoering van taken.*	▪ *De toetsing richt zich op competenties om bij te dragen tot menselijk welzijn: bij zichzelf en bij anderen, alsmede het afleggen van verantwoordelijkheid over uitvoering van taken.*

RESULTATEN KERNBRONNEN

Leerling	Leerkracht	Curriculum	Leeromgeving
▪ *De lerende is bereid en in staat bij te dragen tot het algemeen welzijn van de zichzelf en van de leerkracht als onderdeel van zorgzame en respectvolle relaties tussen alle betrokkenen in de school.*	▪ *De leerkrachten analyseert en verbetert de eigen werk-efficiëntie, onder begeleiding en coaching van de schoolleider.* ▪ *De leerkracht stelt handelingsplannen op, ondersteund door de zorgcoördinator, om de leerling te begeleiden naar hogere leer-opbrengsten.* ▪ *De leerkracht is in staat om, mede op basis van analyses van leerresultaten en effectieve observaties, differentiatie toe te passen in de klas om rekening te houden met de diversiteit onder de leerlingen.* ▪ *De leerkracht heeft een eigen persoonlijk/professioneel ontwikkelingsplan en –doelen en participeert aan professionaliseringsactiviteiten om deze doelen te bereiken.* ▪ *De leerkracht legt verantwoording af aan de schoolleider via rapportages.*	▪ *Het onderwijs-programma bevat vakoverstijgende thema's over het belang van menselijk welzijn en hoe een ieder kan bijdragen tot het welzijn van de ander.*	▪ *Alle scholen hanteren een integraal gezondheidsbeleid voor de leerkracht, gebaseerd op een analyse van de werkomstandigheden van de school.* ▪ *De scholen hanteren een adequaat en transparant systeem van functionerings-besprekingen, -ondersteuning en -beoordeling van elke leerkracht.*

RESULTATEN ONDERSTEUNENDE FACTOREN

Governance	Financiën:	Systeem-efficiëntie
▪ *Alle RKCS school hanteren een solide systeem van*	▪ *Plannen voor alternatieve vormen van financiering en benutten van "derde geldstromen" worden ingediend voor de*	▪ *Beschikbare middelen worden op de meest efficiënte wijze benut:*

functioneringsbespreking en – ondersteuning. ▪ *Het bestuur ziet toe op een integraal human resource beleid, gericht op welzijn en welbevinden van de leerkracht.*	*uitvoering van de strategische doelen ten aanzien van het thema "De leerkracht als spil". De activiteiten zijn zoveel mogelijk "budget-neutraal" met een lage druk op de begroting.*	*efficiëntie-verhoging is een prioritiet en efficiëntie-analyses vinden continu plaats.*

10.3 Resultaten Thema 3: "Samenwerken en sterke organisaties"

Om het algemeen doel van "samenwerken en sterke organisaties" te realiseren, dienen de volgende resultaten gerealiseerd te worden

RESULTATEN KERNPROCESSEN

Leren	Onderwijzen	Assessment
▪ *Het leren richt zich op de werving van de competenties voor samenwerking en collectieve verantwoorde-lijkheid.*	▪ *Het onderwijzen richt zich op de training van samenwerkings-competenties bij leerlingen.*	▪ *De toetsing richt zich ook op de samenwerkings-capaciteit van de leerlingen.*

RESULTATEN KERNBRONNEN

Leerling	Leerkracht	Curriculum	Leeromgeving
▪ *De leerling is bereid en in staat om met de leerkracht en met medeleerlingen en leerlingen van andere scholen samen te werken.*	▪ *Leerkrachten werken samen met scholen van andere schoolbesturen om gezamenlijk leerlingen op optimale wijze te kunnen ondersteunen.*	▪ *In het onderwijs-programma wordt het vakoverstijgende thema van samen werken en samen delen behandeld, aangepast aan het niveau en type onderwijs en de leeftijd van de leerlingen.*	▪ *Alle scholen hanteren een integraal gezondheidsbeleid gericht op de leerkracht, gebaseerd op analyses van de werkomstandigheden van de school.* ▪ *De school hanteert een gezamenlijke gedragen gedrags-code en effectieve handhaving daarvan.* ▪ *RKCS schoolleiders houden regelmatig overleg met schoolleiders van scholen van andere schoolbesturen op samen te werken op "Curaçao-brede thema's' ter bevordering van algemene ontwikkeling van Curaçao.* ▪ *Het contact tussen leerlingen van onze scholen en leerlingen van scholen van andere school-besturen wordt nadrukkelijk gestimuleerd om op die manier gezonde relaties tussen jongeren te bevorderen.*

RESULTATEN ONDERSTEUNENDE FACTOREN

Governance	Financiën	Systeem-efficiëntie
▪ *Er zijn concrete samenwerkings-verbanden met sociale partners ter ondersteuning van de uitvoering van de strategische doelen.* ▪ *De scholen hebben een medezeggenschapsraad waarin de inspraak en participatie van leerlingen, ouders, leerkrachten en onderwijs-ondersteunend personeel in het school-beleid wordt gegarandeerd.* ▪ *De school heeft klachtenprocedures en communiceert deze met alle betrokkenen.*	▪ *Er zijn plannen voor alternatieve vormen van financiering en benutten van "derde geldstromen" voor de uitvoering van de strategische doelen aangaande het thema "Samenwerking en sterke organisaties". De activiteiten zijn zoveel mogelijk "budget-neutraal" met een zo'n laag mogelijke druk op de begroting.*	▪ *Beschikbare middelen worden op de meest efficiënte wijze benut: efficiëntie-verhoging is een prioritiet en efficiëntie-analyses vinden continu plaats.*

10.4 Resultaten Thema 4: "Educatief-moreel en inspirerend leiderschap"

Om het algemeen doel van "Educatief-moreel en inspirerend leiderschap" te realiseren, dienen de volgende resultaten gerealiseerd te worden

RESULTATEN KERNPROCESSEN

Leren	Onderwijzen	Assessment
▪ *Het leren richt zich op de versterking van de kernwaarden van de RKCS.*	▪ *Het onderwijzen richt zich op de versterking van de kernwaarden van de RKCS bij alle leerlingen en op de opvoedkundige opdracht van de school.*	▪ *De toetsing richt zich ook op de kernwaarden van de RKCS.*

RESULTATEN KERNBRONNEN

Leerling	Leerkracht	Curriculum	Leeromgeving
▪ *De leerling is bereid en in staat om in het eigen gedrag de kernwaarden van de RKCS te hanteren en zich te trainen, op niveau van de leeftijd, in morele en inspirerende leiderschap.*	▪ *Leerkrachten dragen actief de kern-waarden van het RKCS uit en tonen moreel en inspirerend leiderschap in de eigen school en in communicatie met andere organisaties.*	▪ *In het onderwijs-programma wordt het vakoverstijgende thema 'katholieke kernwaarden en normen' behandeld, aangepast aan het niveau en type onderwijs en de leeftijd van de leerlingen.*	▪ *Alle scholen geven op expliciete wijze uitdrukking aan de pedagogische opdracht van de school.* ▪ *RKCS schoolleiders houden regelmatig onderling overleg over de nadere invulling van de pedagogische opdracht van de RKCS school.* ▪ *RKCS schoolleiders houden regelmatig overleg met schoolleiders van andere school-besturen over de nadere invulling van de pedagogische opdracht van de school*

RESULTATEN ONDERSTEUNENDE FACTOREN

Governance	Financiën:	Systeem-efficiëntie
▪ *Concrete plannen worden ontwikkeld ten behoeve van de pedagogische opdracht van de school, het richtinggevende morele kompas en deelname van het RKCS aan nationale onderwijsbeleidsprocessen.* ▪ *Er vindt continue proces-monitoring en evaluatie plaats van de uitvoering van de plannen aangaande de pedagogische opdracht van de school, het morele kompas en deelname aan nationale onderwijsbeleids-processen van het RKCS.*	▪ *Plannen voor alternatieve vormen van financiering en benutten van "derde geldstromen" worden ingediend voor de uitvoering van de doelen aangaande het thema "Educatief-morele en inspirerende leiderschap van het RKCS". De activiteiten zijn zoveel mogelijk "budget-neutraal" met een zo'n laag mogelijke druk op de begroting.*	▪ *In het kader van het morele kompas van het RKCS worden continu evaluaties uitgevoerd naar de financiële integriteit in de organisatie.*

Opgesteld door Manantial. Governance & Organizational Learning BV.
Bonaire, CN