

Van strategie naar actie: onze uitdaging



**Samenvatting Beleidsplan
Rooms Katholiek Centraal Schoolbestuur
Curaçao, maart 2004**

Inhoudsopgave	Pagina
Samenvatting	3
Hoofdstuk I	
1.1 Identiteit van het RKCS	4
1.2 Kinderen en jongeren staan centraal	4
Hoofdstuk II	
2.1 Doel	5
2.2 Visie	5
2.3 Missie	5
2.4 Historie	5
2.5 Het constitutionele kader en legitimatie van het RKCS	5
2.6 De waarde van Rooms Katholiek onderwijs	6
2.6.1 Specifieke waarden	6
2.7 Het centrale kantoor	6
2.8 De identiteit en het profiel van R.K. scholen	6
2.9 De Rooms Katholieke leerkracht	6
2.10 De geografische markt en de doelgroepen van het RKCS	6
2.11 De omvang van het RKCS	7
2.12 Het RKCS en zijn partners	7
2.13 De huidige organisatiestructuur	7
Hoofdstuk III	
3.1 De rol van de overheden	8
3.2 De ontwikkelingen op onderwijskundig gebied	8
3.3 Andere belangrijke ontwikkelingen	8
3.3.1 De mobiliteit van leerlingen en het personeel	9
3.3.2 Informatietechnologie	9
3.3.3 De wensen van de klanten	9
3.3.4 De materiële infrastructuur en het materiaal	9
Hoofdstuk IV	
4.1 Beleid	10
4.1.1 Het bestuur (strategisch management)	10
4.1.2 Het kantoor (tactisch management)	10
4.1.3 De schoolorganisatie (operationeel management)	10
4.1.4 De gewenste organisatiestructuur van het centralekantoor	10
4.2 De kwaliteit binnen de Rooms Katholieke scholen	11
4.3 Onderwijsvernieuwingen	11
4.4 Personeel	11
4.5 Financiën	12
4.6 Informatie en communicatietechnologie	12
4.7 Prioriteitstelling	12
4.7.1 Onderwijs, Opvoeding en Vorming	12
4.7.2 Infrastructuur, Materieel en Materiaal	13
4.7.3 Personeel en Organisatie	13
4.7.4 Financiën	13
Literatuur	14
Bijlage	16

SAMENVATTING

Artikel 140 lid 5, 6 en 7 van de Staatsregeling van de Nederlandse Antillen verleent het bijzonder schoolbestuur als bevoegd gezag en werkgever het recht om: "Op grond van eigen richting zorg te dragen voor het onderwijs, in scholen die onder zijn beheer ressorteren." Het artikel impliceert ook de vrijheid van oprichting en de vrijheid van inrichting. Deze vrijheden worden zichtbaar in de bevoegdheden van de schoolbesturen.

Het RKCS wordt continu geconfronteerd met veranderingen. Anticiperen en inspelen op deze veranderingen is noodzakelijk. Een consequentie hiervan is dat het bestuur van het RKCS, management en structuur zal moeten aanpassen. Hierbij gaat het om de inrichting van de bestuurlijke verantwoordelijkheden en de wijze waarop deze moeten worden uitgeoefend. Daartoe behoort het ontwikkelen van beleid. Beleidsontwikkeling is een cyclisch proces.

Het RKCS gaat in zijn beleidsplan uit van de volgende zeven uitgangspunten die als basis moeten dienen voor het formuleren van verbeteracties:

1. R.K.- identiteit: het RKCS heeft de bijzondere zorg voor de katholieke opvoeding van kinderen en jongeren en dient de evangelische boodschap in de scholen te laten klinken. Er is hierbij een duidelijke relatie met de visie en het beleid van de R.K. Kerk in het algemeen en het bisdom in het bijzonder. De organisatie zal zich in haar totaliteit moeten inzetten op de kernactiviteit van het RKCS namelijk: *'Kwalitatief goed onderwijs, vorming en opvoeding verzorgen volgens de Rooms Katholieke waarden en normen.'*
2. Er is extra aandacht voor de totaliteit van de ontwikkeling (harmonieuze ontwikkeling). Uitgaande van de Rooms Katholieke waarden en normen is er evenwicht in de ontwikkeling van de cognitieve, emotionele, creatieve, sociale, spirituele, fysieke aspecten en vaardigheden. Het aanbod moet niet alleen in de traditionele opleidingsbehoefte voorzien, maar ook van duidelijke Rooms Katholieke opvoedingsondersteunende en – ontwikkelingsgedachte, uitgaan.
3. Er is extra aandacht en steun voor de minst bedeelde kinderen en jeugdigen. Het onderwijsaanbod moet vanuit het Rooms Katholiek geloof plaatsvinden, waarbij de kinderen en jongeren centraal worden gesteld. In samenwerking met de onderwijspartners zal meer aandacht worden besteed aan de veiligheid binnen de scholen en de steeds veranderende doelgroep: speciale leerlingen, migranten. Het RKCS wil hiermee een aansluitend, betaalbaar, breed en goed gespreid onderwijsaanbod realiseren, waarbij rekening wordt gehouden met de wensen van de klanten.
4. De leerkracht vormt een belangrijke doelgroep, waaraan met veel zorg en consistentie in beleid, planmatig en stimulerend leiding moet worden gegeven. Het personeelsbeleid dient de kaders aan te geven, waarbinnen persoonlijke ontwikkeling en groei van het personeel mogelijk worden, zodat het optimaal kan worden ingezet. Er dient de komende jaren veel aandacht besteed te worden aan alle aspecten die betrekking hebben op het welzijn van het personeel. Sociale begeleiding van de leerkracht is hierbij van groot belang.
5. Het RKCS zal op basis van de Staatsregeling van de Nederlandse Antillen 'zorg dragen voor het onderwijs in de scholen die onder zijn beheer ressorteren'. Uitgaande hiervan zal de vrijheid van keuze van de ouders, die gebaseerd is op de documenten van de R.K. Kerk en de Verenigde Naties, geëerbiedigd worden.
6. Het R.K. Centraal Schoolbestuur streeft naar de hoogste kwaliteit van het R.K. onderwijs met continue aandacht voor optimalisering en het toetsen van het functioneren aan de hand van objectieve criteria. Het RKCS kiest hierbij bewust voor een beleid gericht op continue kwaliteitsverbetering.
7. Het RKCS streeft naar de volledige implementatie van Corporate Governance. Hierbij gaat het om het besturen van organisatie vanuit de principes van effectief management door onder andere: Scheiding tussen beleid en uitvoering, balans tussen verantwoordelijkheden en bevoegdheden, business unit structuur, resultaatgerichtheid en resultaatverantwoordelijkheid, prestatiebeoordeling en competentie management en versterken van de financiële positie van de organisatie. Alle samenwerkingsafspraken zullen getoetst worden aan de nieuwe structuur en bevoegdhedenverdeling.

HOOFDSTUK 1

1.1 IDENTITEIT VAN HET RKCS

Het RKCS ziet het volgende als de basis voor de katholieke identiteit van de aan het bestuur toevertrouwde scholen:

‘Onderricht en opvoeding moeten in de katholieke school steunen op de principes van de katholieke leer. Leerkrachten moeten zich onderscheiden door rechtzinnigheid in de leer en degelijkheid van het leven.’ (Can. 803, KR).

Alle elementen en aspecten moeten op een duidelijke en expliciete wijze een verband hebben met de christelijke visie op de realiteit. Ook dienen alle personen die deel uitmaken van de schoolgemeenschap de visie en de missie van de kerk te delen.

1.2 KINDEREN EN JONGEREN STAAN CENTRAAL

Het RKCS wil een aansluitend, betaalbare, brede en goed gespreid onderwijsaanbod realiseren, waarbij rekening wordt gehouden met de wensen van de klanten. Uitgaande hiervan moeten de minstbedeelden in het R.K.-onderwijs extra aandacht krijgen. Het onderwijsaanbod moet vanuit het Rooms Katholiek geloof plaatsvinden, waarbij de kinderen en jongeren centraal wordt gesteld.

Het aanbod moet niet alleen in de traditionele opleidingsbehoefte voorzien, maar ook vanuit duidelijke Rooms Katholieke opvoedingsondersteunende en –ontwikkelingsgedachte, uitgaan. Er moet een betere aansluiting plaatsvinden tussen de arbeidsmarkt en de wensen van de klanten, voornamelijk leerlingen en ouders.

In samenwerking met de onderwijspartners zal meer aandacht worden besteed aan de veiligheid binnen de scholen., Ongewenst gedrag zoals tienerzwangerschap, drugs- en alcoholgebruik, diefstal, pesten, dreigementen en intimidatie op school dienen structureel te worden aangepakt door het oprichten van een samenwerkingsplatform.

Er zal aandacht besteed moeten worden aan de steeds veranderende doelgroep: speciale leerlingen, migranten. Met ouders en kinderen van een andere geloofsovertuiging dienen nadere afspraken gemaakt te worden.

HOOFDSTUK 2

2.1 DOEL

In de statuten van het RKCS wordt het doel als volgt omschreven:

'De behartiging van de belangen van onderwijs en opvoeding in de Rooms Katholieke geest.'

2.2 VISIE

Het RKCS gaat uit van de volgende visie:

'Elke burger heeft de mogelijkheid om op basis van de Rooms Katholieke grondslag kwalitatief hoogwaardig onderwijs te volgen en vorming te krijgen teneinde zichzelf tot een waardige burger van onze maatschappij te ontwikkelen.'

2.3 MISSIE

Het RKCS gaat uit van de volgende missie:

'Het bieden van kwalitatief hoogwaardig onderwijs, waar ruimte is voor continue innovatie en differentiatie vanuit de Rooms Katholieke grondslag.'

2.4 HISTORIE

Vóór de komst van de Zusters van Roosendaal was al sprake van katholiek onderwijs. Dit was gekoppeld aan de geloofsovertuiging van de onderwijzer. Continuïteit was dus niet gegarandeerd. Na de komst van de Zusters van Roosendaal hebben zich meerdere Rooms Katholieke Congregaties op Curaçao gevestigd, die ook R.K.-scholen hebben gesticht. Ook door niet religieuze organisaties werden R.K.-scholen geopend.

Aan het eind van de jaren zestig, op 29 december 1969 ontstond uit een fusie van negen onafhankelijke Rooms Katholieke Schoolbesturen het RKCS.

De voornaamste argumenten van de schoolbesturen om samen te gaan, onder de Stichting Rooms Katholiek Centraal Schoolbestuur die op 1 januari 1970 operationeel werd, waren: efficiëntie en effectiviteit van de bestuurlijke organisatie, Antillianisering, het schrijnend gebrek aan geestelijken om tien onafhankelijke stichtingen te besturen en het optreden als één gesprekspartner naar de overheid toe.

2.5 HET CONSTITUTIONELE KADER EN LEGITIMATIE VAN HET RKCS

Artikel 140 lid 5, 6 en 7 van de Staatsregeling van de Nederlandse Antillen verleent het bijzonder schoolbestuur als bevoegd gezag en werkgever het recht om: "op grond van eigen richting zorg te dragen voor het onderwijs, in scholen die onder zijn beheer ressorteren."

Het artikel impliceert ook de vrijheid van oprichting en de vrijheid van inrichting. Deze vrijheden worden zichtbaar in een aantal bevoegdheden van de schoolbesturen.

Met inachtneming van deze vrijheid van inrichting wordt door de centrale overheid bij landsverordening eisen van deugdelijkheid vastgesteld. Op grond hiervan wordt het onderwijs geheel of gedeeltelijk uit de openbare kas bekostigd.

2.6 DE WAARDE VAN ROOMS KATHOLIEK ONDERWIJS

Rooms Katholiek onderwijs op Curaçao heeft ongetwijfeld een belangrijke bijdrage geleverd aan de maatschappelijke en geestelijke vorming van onze jeugd.

De grondslag van dit onderwijs werd door de Zusters van Roosendaal op initiatief van Mgr. M.J. Niewindt in 1842 gelegd. Het aanvankelijk als missie activiteit begonnen onderwijs was gericht op de evangelisatie. Naar de hedendaagse visie gaat het in het onderwijs om de vorming en toerusting van leerlingen tot verantwoordelijke burgers. Scholing is voor leerlingen een brug voor deelname aan het maatschappelijk verkeer. Centraal daarbij staat het pedagogisch vormende motief, waarbij uitgegaan wordt van een Rooms Katholieke visie en missie.

2.6.1 SPECIFIEKE WAARDEN

Het RKCS heeft als uitgangspunt het bieden van kwalitatief goed onderwijs, vorming en opvoeding volgens de Rooms Katholieke waarden en normen. Het RKCS beseft dat het niet mogelijk is alle waarden tegelijk te benadrukken. Het RKCS heeft ervoor gekozen om prioriteit te geven aan de volgende waarden en deze continu in de gehele organisatie te propageren: verantwoordelijkheid, respect, liefde, spiritualiteit en eigen waarde.

2.7 HET CENTRALE KANTOOR

Het RKCS kon in het begin functioneren als beheer- en administratiekantoor voor de vele scholen die onder beheer van de gefuseerde entiteit vielen. Het lag voor de hand dat gestreefd zou worden naar het uitbouwen van de organisatie tot een advies- en beleidsorgaan, dat op volwaardige wijze de belangen van het R.K.-onderwijs zou kunnen behartigen. Het kantoor van het RKCS heeft zich na 1969 dan ook ontwikkeld tot een uitvoeringsorganisatie die op tactisch niveau functioneert. Dit houdt in, dat het bestuur een beleidsinitieërende, voorbereidende en controlerende taak heeft. Binnen het centrale kantoor worden drie aandachtsgebieden onderscheiden te weten: algemene zaken, personeel en organisatie, onderwijskundige en financiële zaken (inclusief i.c.t.). Er is sprake van een directie, een staf en ondersteunend personeel die voor de gehele organisatie ingezet worden.

2.8 DE IDENTITEIT EN HET PROFIEL VAN R.K.-SCHOLEN

Katholieke scholen zijn leef- en werkgemeenschappen met een sterk pedagogische inslag waar gewerkt wordt aan onderwijs, algemene en Rooms Katholieke vorming van leerlingen. Om hieraan te voldoen moeten de scholen aan het volgende profiel voldoen: katholieke scholen zorgen ervoor dat hun levensbeschouwelijke grondslag zichtbaar wordt zowel binnen als buiten de lessen. Deze wordt zichtbaar in vieringen, dag en weekopeningen en andere activiteiten voor de leerlingen en medewerkers. Ook moet uitgaande van de R.K.-gedachte aandacht besteed worden aan de veiligheid binnen de scholen. Ongewenst gedrag zoals tienerzwangerschap drugs- en alcoholgebruik, diefstal, pesten, dreigementen en intimidatie op school dienen structureel te worden aangepakt. Er zal aandacht besteed moeten worden aan de steeds veranderende doelgroep: minstbesteden, speciale leerlingen¹, migranten. Met ouders en kinderen van een andere geloofsovertuiging dienen nadere afspraken gemaakt te worden.

2.9 DE ROOMS KATHOLIEKE LEERKRACHT

De leraren moeten als één team de visie en missie van het Rooms Katholieke onderwijs uitdragen. De leraren moeten vanuit deze uitgangspunten werken aan de maatschappelijk culturele vorming en beroepsvoorbereidende vorming van de kinderen en jongeren. Het personeel moet naast onderwijskundige kennis en vaardigheden, over specifieke kwaliteiten beschikken. Deze specifieke kwaliteiten worden in de akte van benoeming expliciet opgenomen.

¹ leerlingen met bepaalde gedragsstoornissen, hoogbegaafde en zwakbegaafde leerlingen

2.10 DE GEOGRAFISCHE MARKT EN DE DOELGROEPEN VAN HET RKCS

Het RKCS richt zich op het aanbieden van met name de reguliere gesubsidieerde opleidingen. Deze opleidingen leiden op tot door de Minister van Onderwijs erkende diploma's. Het gaat om opleidingen vanaf kinderopvang tot academisch niveau. Daarnaast kunnen andere opleidingsvormen worden ontwikkeld en aangeboden. Deze opleidingsvormen kunnen van structurele aard zijn of op projectbasis worden aangeboden. De wijze van financieren van deze opleidingen kan variëren, afhankelijk van de vorm, voorwaarden, opdrachtgever of combinaties hiervan.

2.11 DE OMVANG VAN HET RKCS

Het RKCS is een relatief jonge onderwijsorganisatie. Het heeft 60% van de gesubsidieerde scholen onder zijn beheer. Door terugloop van het leerlingenaantal heeft het schoolbestuur de afgelopen jaren het aantal scholen van 123 naar 95 teruggebracht.

2.12 HET RKCS EN ZIJN PARTNERS

De belangrijkste 'stakeholders' zijn de leerlingen, de ouders, het personeel, de katholieke kerk, de gemeenschap en de overheden. Het volgen van internationale ontwikkelingen en contacten met de regio zijn in dit kader ook van belang. Het RKCS wil ook een significante rol spelen bij de totstandkoming van het strategisch onderwijsbeleid. Een manier om dit te doen is door het uitoefenen van invloed op het beleid en besluitvormingsproces van de diverse onderwijsorganisaties. Er bestaan dan ook verschillende samenwerkingsverbanden met diverse onderwijsorganisaties, sociale organisatie en belangengroepen die een relevante rol spelen in het onderwijsveld.

2.13 HUIDIGE ORGANISATIESTRUCTUUR

Voor de huidige organisatiestructuur verwijzen wij naar de bijlage.

De huidige organisatie laat zich kenmerken door de volgende knelpunten:

- Inefficiënte organisatie-indeling
- Er is geen duidelijke terreinafbakening
- Capaciteitsproblematiek: deskundigheid, beschikbare tijd en werkvolume
- Vergrijzing van het personeel in het algemeen en op managementniveau in het bijzonder

HOOFDSTUK 3

3.1 DE ROL VAN DE OVERHEDEN

De Antilliaanse en Curaçaose overheid hebben naast de onderwijsinstanties en schoolbesturen, een belangrijke plaats in het strategisch onderwijsbeleid en besluitvormingsproces. Het gesubsidieerd onderwijs wordt praktisch volledig via de Eilandelijke overheid gefinancierd. Arbeidsvoorwaarden van het onderwijspersoneel worden voornamelijk op eilandelijk niveau vastgesteld.

Het onderwijs berust in hoofdzaak op de Antilliaanse wet- en regelgeving. De uitvoering en uitwerking van veel besluiten is in sterke mate gedelegeerd aan de Gedeputeerde van Onderwijs, Sport, Jeugdzaken en Cultuur. Het eilandgebied Curaçao voert sinds kort een beleid waar het accent wordt gelegd op: beleidsontwikkeling, sturing, controle en toezicht.

Er is sprake van een terugtrekkende overheid. Hieruit vloeit voort dat de overheid zoveel mogelijk de uitvoering van haar primaire taken wil overdragen aan particulier initiatief. Om te komen tot een goed functionerend overheidsapparaat, heeft de eilandelijke overheid een nieuw bekostigingssysteem geïntroduceerd in de gesubsidieerde en getarifeerde sector. Voor het onderwijs is het vergoeding & verantwoordingstelsel (V&V) als systeem vastgesteld door het Bestuurscollege. In dit stelsel staan efficiëntie en kwaliteit centraal, terwijl de volgende doelstellingen worden beoogd: inhoudelijke onderwijsaanbod met de daaraan gekoppelde kwaliteitseisen, gezamenlijke verantwoordelijkheid, verantwoording en evaluatie, doelmatigheid en kostenbeheersing, eenduidigheid en transparantie.

De vorm die de overheid heeft gekozen om de verzakelijking gestalte te geven, is door een contract met de onderwijsorganisaties, inclusief de schoolbesturen.

De subsidiering van de schoolbesturen is hoofdzakelijk gebaseerd op het leerlingenaantal. De financiële normen geldend voor het onderwijs zijn vastgelegd in het v&v-stelsel.

3.2 DE ONTWIKKELINGEN OP ONDERWIJSKUNDIG GEBIED

Het onderwijssysteem op de Nederlandse Antillen was tot zeer recent een afspiegeling van het Nederlandse onderwijsbestel zoals dat in de 19^e eeuw gestalte kreeg. Dit schoolstelsel was gebaseerd op het creëren van verschillende schooltypen voor verschillende maatschappelijke groeperingen. Op deze manier werd de sociale gelaagdheid weerspiegeld en ontstond wat nu het 'categoriaal onderwijssysteem' genoemd wordt. Het categoriaal onderwijssysteem maakt onderscheid tussen algemeen vormend en beroepsonderwijs. Kenmerkend voor het categoriaal systeem is verspilling door inefficiëntie en ineffectiviteit. Niet alleen door het verloren gaan van talent onder meer door de vroege schoolkeuze, maar ook door het zittenblijven, drop-outs en constante outputproblemen. Deze kritiekpunten hebben geleid tot gehele of gedeeltelijke hervorming van het categoriaal systeem.

Veel landen hebben sinds de Tweede Wereld Oorlog fasegewijs hun onderwijssysteem omgezet van categoriale systemen naar horizontaal geïntegreerde systemen. Integratie van de scholen leidt tot een betere voorbereiding op de arbeidsmarkt en schept mogelijkheden voor economische en technologische vernieuwing. Een geïntegreerd voortgezet onderwijs voorkomt de nadelen van het categoriale systeem, daar het een doorlopend en gesloten systeem betreft.

3.3. ANDERE BELANGRIJKE ONTWIKKELINGEN

Enkele andere belangrijke ontwikkelingen die van invloed zijn op het ontwikkelen van onderwijsbeleid zijn:

- De mobiliteit van leerlingen en het onderwijzend personeel
- De opkomst van de informatietechnologie en een service gerichte samenleving
- Klantgerichtheid: wensen van de klanten (ouders en leerlingen)
- Materiële infrastructuur (objecten)
- Materie (lesmateriaal)
- Maatschappelijke veranderingen

3.3.1 DE MOBILITEIT VAN LEERLINGEN EN HET PERSONEEL

De huidige sociaal-economische situatie op met name Curaçao heeft tot een massale uittocht geleid. Het gevolg hiervan is een daling van het leerlingenaantal. Deze daling is bij alle onderwijssoorten merkbaar. Prognoses van het CBS wijzen uit dat deze daling zich gedurende de komende 10 jaar zal voortzetten. Naast de daling van het aantal leerlingen, gaat een onbekend aantal leerplichtigen niet naar school. Argumenten die hiervoor worden aangedragen zijn, een groeiend aantal armoedegevallen of leerlingen die geen aansluiting kunnen vinden bij het schoolwezen. Ook is er sprake van een grote instroom buitenlandse leerlingen, een groeiend aantal niet schoolrijpe leerlingen en leerlingen die veel aandacht nodig hebben, b.v. door ernstige concentratiestoornissen of verwaarlozing. Een gevolg hiervan is een hoge deelname van leerlingen in het speciaal basisonderwijs n.l. 5,4%. Internationaal is dit 3%.

Voor wat betreft het personeel kan worden geconstateerd dat er een tekort is en dat het moeilijk is om nieuw personeel te werven. Daarbij is de huidige gemiddelde leeftijd van het personeel relatief hoog. Een ander fenomeen dat planmatig moet worden aangepakt is de hoge gemiddelde leeftijd van het management op alle niveaus bij het RKCS.

3.3.2 INFORMATIETECHNOLOGIE

De kenniseconomie heeft een opmars gemaakt in de maatschappij en is een onomkeerbaar proces. Diverse scholen van het RKCS hebben het initiatief genomen om een computerlab in te richten en in gebruik te nemen. In het voortgezet onderwijs hebben alle scholen een computerlab. Het merendeel van de basisscholen heeft een computerlab en in het kleuteronderwijs hebben de scholen enkele computers in gebruik. Ook in het kleuteronderwijs zal er binnenkort sprake zijn van een computerlab. Ook het internetgebruik in de scholen zal toenemen.

Er is echter onvoldoende afstemming en coördinatie bij de invoering van de informatietechnologie. Veel personeelsleden weten niet met computers (software) in de leeromgeving om te gaan. Ook de relatief hoge telefoonkosten vormen een probleem bij het internetgebruik. Sinds kort heeft deze problematiek de volle aandacht van de directie en het bestuur van het RKCS en is een implementatietraject voor de informatietechnologie begonnen.

3.3.3 KLANTGERICHTHEID: DE WENSEN VAN DE KLANTEN

Ouders en leerlingen worden veeleisender ten opzichte van onderwijsinstellingen. Steeds meer eisen worden gesteld t.a.v. inhoud van de leerlingenzorg, lessen, materiaal en infrastructuur van onderwijsinstellingen. De bereikbaarheid en kwaliteit van de scholen komen bij het bepalen van de schoolkeuze, als belangrijkste motief naar voren.

3.3.4 DE MATERIËLE INFRASTRUCTUUR EN HET MATERIAAL

Materiële infrastructuur

In een inventarisatie van alle schoolgebouwen is de bestemming vastgesteld. Op grond van vooraf bepaalde normen is ook bepaald in welke staat van onderhoud elk van de gebouwen zich bevindt. Uit een eerste inventarisatie blijkt, dat de meeste scholen in de categorie "redelijk" of "matig" vallen. Circa 10% kan als goed worden beschreven. Slechts enkele scholen bevinden zich in een slechte staat van onderhoud, waarbij sluiting overwogen wordt.

Materiaal

Voor wat betreft lesmateriaal, hulpmiddelen en duurzame inventaris zijn er geen onderzoeksgegevens bekend. De indruk bestaat dat het slecht gesteld is met de fysieke staat van het lesmateriaal, de hulpmiddelen en duurzame inventaris. Voorts bestaan er wezenlijke verschillen tussen de lesmethodes van de verschillende scholen. De aanschaf van het materiaal moet beter begeleid worden. Er moet aan langere termijnplanning gedaan worden.

HOOFDSTUK4

4.1 BELEID

Het Bestuur wil zich voor wat betreft zijn verantwoordelijkheids- c.q. verzorgingsgebied in feite concentreren op twee gebieden:

1. Beleidsorgaan op onderwijskundig gebied
Het betreft hierbij een adequate en kwalitatief hoogwaardige invulling geven aan het onderwijsleerproces.
2. Beheersorgaan van faciliteiten en middelen
Het tweede gebied omvat de functie als werkgever en objectbeheerder. Met andere woorden zorgdragen voor de aan hem toevertrouwde overheidsmiddelen.

Om met deze twee verantwoordelijkheidsgebieden een efficiënt beleid te voeren heeft het schoolbestuur besloten de huidige bestuurlijke en directionele verhoudingen te wijzigen. Het doel hiervan is te komen tot een nieuwe inrichting van de verhoudingen.

Het bestuur maakt een bewuste keuze en wil zich profileren als een beleidsvormend bestuur. Deze gewijzigde rolopvatting heeft consequenties voor het functioneren van het strategisch management (bestuur), het tactisch management (directie) en het operationeel management (schoolleiding).

4.1.1 HET BESTUUR (STRATEGISCH MANAGEMENT)

Het bestuur van het RKCS is momenteel zowel beleidsbepalend als uitvoerend. Het bestuur houdt zich ook bezig met verschillende administratieve zaken. Het bestuur wil zich beperken tot het initiëren, vormgeven en vaststellen van beleid. Een beleidsvormend bestuur, met een controlefunctie achteraf, is gezien de huidige stand van zaken en ontwikkelingen wenselijk. Bij deze bestuurswijze hoort een statuut waarin deze taakverdeling en de bevoegdheden van het bestuur worden vastgelegd. Het bestuur controleert aan de hand van rapportages de gang van zaken. Op basis van deze rapportages is het bestuur in staat, snel beleidscontrole te realiseren en indien nodig zijn beleid (op onderdelen) aan te passen.

4.1.2 HET KANTOOR (TACTISCH MANAGEMENT)

De directie van het RKCS is primair verantwoordelijk voor de administratie en uitvoering van de operationele organisatie. De kwalitatieve en kwantitatieve uitvoeringscapaciteit moeten in dit licht nader bekeken worden. Hoofdtak van het centrale kantoor is zorgdragen voor de voorbereiding, advisering en uitvoering van het beleid. Concreet betekent dit dat de directie in de gelegenheid moet zijn om alle informatie te analyseren en te ordenen.

De structuur en de inrichting van het centrale kantoor dienen aan de behoefte en de lange termijn doelstellingen te worden aangepast.

4.1.3 DE SCHOOLORGANISATIE (OPERATIONEEL MANAGEMENT)

Scholen moeten geleid en gemanaged worden volgens het concept van een 'business unit'². Om dit uit te kunnen voeren moet onder meer sprake zijn van resultaatgericht leiderschap. Het RKCS heeft in samenwerking met Bureau Nascholing een plan ontwikkeld om de schoolleiders in de geconstateerde leemtes te trainen. In dit plan dienen academisch, sociaal culturele en religieuze doelen opgenomen te zijn. Dit vanwege het gegeven dat katholieke scholen de leerlingen integraal moeten vormen. In de toekomst zal als aanstellingseis een schoolmanagement-diploma worden gevraagd.

4.1.4 DE GEWENSTE ORGANISATIESTRUCTUUR VAN HET CENTRALE KANTOOR

De gewenste organisatiestructuur gaat uit van de volgende uitgangspunten:

1. Een zo plat mogelijke en efficiënte organisatie met een beheersbare span of control
2. Duidelijke communicatie- en instructielijnen
3. Elke medewerker legt verantwoording af aan één leidinggevende
4. Er wordt een pedagogisch didactisch team (PDT) aangesteld die als zelfstandige unit dient te functioneren en tot hoofdtak zal hebben: het begeleiden van leerkrachten en leerlingen in alle onderwijsvormen. Enkele teamleden van de PDT zijn al in dienst van het RKCS, maar zijn op scholenniveau werkzaam.
5. De onderhoudsploeg wordt gereorganiseerd. Voor wat betreft het huidige personeel zal naar een geschikte oplossing gezocht worden.

² Zelfstandige scholen die binnen een bepaald kader functioneren.

6. Onder de algemeen directeur wordt een marketing en public relations unit gecreëerd die als primaire taak krijgt zorg te dragen voor de optimalisering van de interne en externe communicatie.
7. Onder de onderwijsdirecteur wordt een afdeling Onderzoek & Ontwikkeling gecreëerd.

4.2 DE KWALITEIT BINNEN DE ROOMS KATHOLIEKE SCHOLEN

Het bestuur kiest voor kwalitatief hoogwaardig onderwijs. Dit kan betekenen dat het bestuur de scholen moet gaan reorganiseren om kwalitatief hoogwaardig onderwijs te kunnen realiseren. Bij het streven naar verhoging van kwaliteit van het primaire proces (het onderwijsleerproces) gaat het om zaken als leerinhouden, methodieken, didactische werkvormen, interactie tussen leerling en leerkracht, het zorgsysteem, bestrijding van achterstanden, ononderbroken ontwikkeling, begeleiding bij studie, beroepskeuze e.d. Bij het periodiek bepalen of er daadwerkelijk een kwaliteitsverbetering heeft plaatsgevonden is het efficiënt gebruik van ICT onontbeerlijk. De schooldirecteuren en de schoolteams zijn verantwoordelijk voor de kwaliteitszorg en leveren op schoolniveau een bijdrage aan de vormgeving en implementering van het gehele kwaliteitsbeleid. Elke school moet een schoolbeleidsplan opstellen. In hoofdlijnen en qua basisdoelstellingen moeten deze aansluiten op de doelstellingen van het RKCS. De onderwijsdeskundigen (de directies en de teams) moeten zorgdragen voor de invulling.

4.3 ONDERWIJSVERNIEUWINGEN

Naast de van overheidswege aangekondigde onderwijsvernieuwingen gaat het RKCS aandacht besteden aan het voorbereiden en implementeren van voor het RKCS specifieke veranderingen en vernieuwingen. Ook dient het RKCS aandacht te besteden aan de coördinatie van deze vernieuwingen. Verder zal het schoolbestuur zorg moeten dragen voor de implementatie van specifieke R.K. vernieuwingen. Bijzonder veel aandacht zal besteed worden aan het gebruiken van eenduidige RK- onderwijsmethodes en het vormen van de leerlingen naar de R.K.-geest. Het Bisdom en het Catechetisch centrum kunnen hierbij ook van grote invloed zijn.

4.4 PERSONEEL

Het kader voor het personeelsbeleid wordt gevormd door de vigerende en toekomstige wet- en regelgeving, de akte van benoeming met de daarbij behorende voorwaarden, de collectieve arbeidsregelingen voor het onderwijs en de specifieke R.K.-regelingen.

Een H.R.M.-beleid moet worden ontwikkeld, waarbij in eerste instantie de aandacht geconcentreerd zal worden op de meest elementaire personeelsinstrumenten als werving en selectie, resultaatgericht werken en beoordelen, management development, competentie management en een goede beheersorganisatie. Ook zal veel aandacht worden besteed aan het welzijn van het personeel. Naast het huidige aanbod van professionele hulpverleners wordt ook pastorale hulp geboden.

De arbeidsomstandigheden dienen zoveel mogelijk te worden geharmoniseerd. Verder moet het RKCS onafhankelijk van de overheid een personeelsbeleid formuleren en zijn inspanningen gebruiken om een onderwijs-C.A.O. te realiseren.

Ook dient een opleidingsplan en -programma te worden opgesteld dat voorziet in het structureel scholen van het personeel. Een ARBO-plan³ zal in overleg met deskundigen van ARBO-consult en de onderwijsvakbond SITEK worden gemaakt om het welzijn van het personeel te bevorderen. Het verminderen van arbeidsverzuim en het verhogen van de arbeidssatisfactie moet centraal staan.

Bij het RKCS zijn veel medewerkers om en nabij de 50 jaar. Rekening houdend hiermee dient het beleid van het RKCS hierop te worden afgestemd. In de toekomst moet een pre pensioneringsprogramma voor de huidige en toekomstige vutters en de werknemers die met pensioen gaan, komen.

Opleidingsinstituten hebben stageplaatsen nodig om studenten de mogelijkheid te bieden ervaring op te doen. Het opnemen van stagiaires binnen de instellingen dient op gestructureerde wijze te gebeuren. Een stageplan dat nog opgesteld moet worden, kan hierbij goede diensten bewijzen. Het RKCS zal een stagebeleid moeten ontwikkelen en zal dit aan de opleidingsinstituten voorleggen.

³ Arbo is de afkorting van arbeidsomstandigheden. Dat zijn de omstandigheden waaronder de werknemer werk verricht. Het is dus een verzamelnaam voor: veiligheid, gezondheid en welzijn op het werk.

4.5 FINANCIËN

De algemene doelstelling is het streven om de financiële positie, van het RKCS verder te versterken, zodat het in staat blijft om aan zijn huidige en toekomstige financiële verplichtingen te blijven voldoen en indien nodig eigen uitvoeringsplannen te financieren.

De gelden dienen voor het verbeteren van het reguliere onderwijsproces binnen de Rooms Katholieke scholen. Er zal continu aandacht moeten zijn voor kostenbeheersing, waarbij de kosten voor overhead, beheersbaar moeten blijven ten gunste van de uitgaven voor de uitvoering. De overheadkosten moeten binnen de vastgestelde norm vallen. Er moet een beleid op centraal niveau worden gemaakt inzake de inkomstenbronnen op scholenniveau en hoe deze te administreren.

4.6. INFORMATIE EN COMMUNICATIETECHNOLOGIE

Het RKCS gaat een structureel beleid voeren voor wat betreft de informatie en communicatietechnologie. Door het gebruik van ICT zal het RKCS beter in staat zijn ontwikkelingen en gegevens binnen de school te monitoren en te interpreteren.

4.7 PRIORITEITSTELLING

De hiernavolgende prioriteiten zijn door het bestuur vastgesteld. Deze prioriteiten worden aan de directie van het RKCS opgedragen die binnen het kader van dit beleidsplan voor de uitvoering zorg dient te dragen. Het bestuur stelt de benodigde middelen ter beschikking waarna de directie binnen de afgesproken tijdslimieten zorgdraagt voor de initiëring en uitvoering.

4.7.1 ONDERWIJS, OPVOEDING EN VORMING

Verbetering van het onderwijsleerproces

Alle scholen moeten, rekeninghoudend met de aard en het type onderwijs, een beleidsplan en een jaarverslag opstellen, die een minimaal aantal elementen en meetpunten moet bevatten.

De volgende aspecten dienen opgenomen te worden:

1. Het vaststellen en implementeren van een leerlingenzorg;
2. Doorstroomnormen doornemen en indien nodig bijstellen;
3. Het bepalen en vaststellen van eindtermen;
4. Het definiëren van criteria en aan de hand daarvan kiezen en implementeren van een leerlingvolgsysteem;
5. Het inventariseren en implementeren van regels voor een veilige schoolklimaat en voor de voortgangscontrole op het onderwijsleerproces;
6. Bij het verbeteren van het onderwijsleerproces gaat het naast het verhogen van de academische waarde ook om het verhogen van het sociaal culturele, maatschappelijke en geestelijke waarden.

Uitvoering onderwijs inhoudelijke innovaties⁴

1. Rekenen Wiskunde invoeren;
2. Taalmethode invoeren (Taal voor allemaal);
3. Methodekeuze structureren (eenduidige methodes kiezen);
4. Methodeontwikkeling structureren (materiaal ontwikkelen i.v.m vernieuwing);
5. Godsdienstcurriculum en -methode ontwikkelen

Achterstandenbeleidsplan

1. Het intensiveren van de samenwerking met de kinderopvanginstanties;
2. Het ontwerpen/uitvoeren van voorschoolse educatieprogramma's zoals opstap en instap;
3. Het in eigen beheer nemen van de peuteropvang;
4. Het realiseren van venster/brede scholen

Pastoraal Plan Curaçao⁵

Het ondersteunen bij het opstellen en bij de invoering van het pastoraal plan.

Ouderparticipatie op scholen

1. Ouderverenigingen op scholen stimuleren en installeren
2. Functioneel maken Raad voor R.K. Onderwijs

⁴ Een aantal onderwijs inhoudelijke innovaties zijn al ingevoerd.

⁵ De rol van de pastoors binnen de scholen.

4.7.2 INFRASTRUCTUUR, MATERIEEL EN MATERIAAL

Opname en analyse laten maken en het doen van aanbevelingen t.a.v. het materiaal en het materieel, onderhoud, schoonmaak, elektra, enz.

4.7.3 PERSONEEL EN ORGANISATIE

Organisatiestructuur

Het beoordelen van de gewenste (nieuwe) organisatiestructuur en uitlokken van een besluit. Deze moet voldoen aan de minimale eisen van een beheer en adviesorgaan. Bij de opzet van de structuur moet rekening worden gehouden met o.a:

- Efficiënt en effectief werkende afdelingen;
- Rayonindeling en management;
- Communicatiestructuur (inspraak en adviesmogelijkheden);
- Begeleidingsstructuur.

Personeelsbeleid

Er moet een personeelsbeleid worden opgesteld met het accent op de volgende deelelementen:

- Formatieplan;
- Verantwoordelijkheden en bevoegdheden van afdelingen
- Functies en taken definiëren en invoeren;
- Welzijn van het personeel;
- Werving & Selectieprocedure opstellen;
- Opleidingsbeleid opstellen;
- Arbeidsomstandighedenbeleid opstellen;
- Functioneren en beoordelen.

Kwaliteitsbeleid

Er moet een plan worden opgesteld met als doel het verbeteren van het functioneren van de medewerkers van het RKCS. De volgende elementen moeten in het plan worden opgenomen:

- Opzetten van een management rapportagesysteem;
- Opzetten van een jaarplanning en een jaarverslag;
- Opzetten van een plan van aanpak ter oplossing van de capaciteitsproblematiek;
- Invoeren van een performance measurement systeem.

Marketing & p.r.-beleid

Er moet een marketing- en communicatieplan worden opgesteld met als doel het bevorderen van de interne en externe communicatie enerzijds en het verbeteren van het imago van het schoolbestuur anderzijds.

- Opzetten van een marketing- en p.r.-afdeling
- Opzetten van een marketingplan;
- Opzetten van een interne communicatieplan;
- Opzetten van een externe communicatieplan.

4.7.4 FINANCIEN

Financieel beleid

- Kwaliteitsbewaking en controle
- Budgetverdeling en beheersmechanismen ter controle op bestedingen
- Procuratie naar lagere niveaus (directie, rayonmanager en schoolleiding)
- Bonus/malusregeling ontwerpen en invoeren
- Het verbeteren van de efficiency en effectiviteit

ICT-beleid

- ICT-beleidsplan maken en invoeren

Introduceren en implementeren efficiëntiemaatregelen

- Opzet van een gezamenlijke inkoop- en controleprocedure
- Opzet van een gecoördineerde beveiliging en een werksterspool
- Werken binnen het V&V-budget

LITERATUUR

Aanzet tot een beleidsplan voor het R.K. Centraal Schoolbestuur. Bouwstenen voor kwaliteit in het R.K.-onderwijs. *Curaçao: Rooms Katholiek Centraal Schoolbestuur, z.j.*

Adviesrapport optimaliseren van de organisatie ten aanzien de schoonmaakwerkzaamheden. *Curaçao, z.j.*

Beleidsplan ICT. *Curaçao: augustus 2001*

Besturen met een missie. Is uw visie op onderwijs nog actueel? *Rotterdam: Vereniging Besturenorganisaties Katholiek Onderwijs (VBKO), oktober 1999.*

Blom, S.V., e.a., *De doorbraak. Integraal Onderwijsbeleidsplan voor de Nederlandse Antillen. Concept, februari 1998.* Curaçao: Ministerie van onderwijs, cultuur, jeugd en sportzaken, 1998.

Collectieve arbeidsovereenkomst voor de kinderopvang. *Curaçao, z.j.*

Broek, A. en C.M. Roose-Weije, *Onderwijs in de steigers.* Curaçao, 1991.

Digital Learning in the Netherlands Antilles. *Curaçao: Departement van Onderwijs, juni 2001.*

Een reactie van het Departement van Onderwijs op het rapport van de "Commissie Nationaal Herstelplan". *Curaçao, juni 1999.*

Eilandsverordening minimumeisen opvang 0-4 jaar. *Curaçao, 1997*

Enseñansa Avansá den siglo 21. Beleidsvoorstellen voor de herstructurering van het Antilliaanse Voortgezet onderwijs. *Curaçao: Departement van Onderwijs, augustus 1999.*

Fons, E. en R. Geurs, e.a., Onderwijsbeleid. In: *Rotterdamse Vereniging voor Katholiek Onderwijs (RVKO) 1998, jaargang 18, nummer 2.*

FKOC & Beleid, Het bieden van perspectief binnen de kinderopvang 1999-2001. *Curaçao, september 1999.*

<http://www.novem-skpo.nl/identiteit.htm>

Indeling Directieadviescommissie Rotterdamse Vereniging voor Katholiek Onderwijs. *Rotterdam: februari, 1998.*

Inrichting Funderend Onderwijs en schoolmodellen. Conferentiemateriaal. Curaçao: Ministerie van onderwijs, cultuur, jeugd en sportzaken en FIDE, februari 2002.

Kemenade, J.A. van, *Onderwijs: Bestel en beleid. Nederland, z.j.*

Keuning, D. en D.J. Eppink, *Management en organisatie. Theorie en toepassing. Leiden/Antwerpen, 1986*

Kluytmans, F. e.a., *Personeelsmanagement. Heerlen Open Universiteit, 1997.*

Laghi, P.K. en J.S. Martins, *De katholieke school op de drempel van het derde millennium. In: Congregatie voor de Katholieke Opvoeding en Vorming. Rome, december 1997.*

Onderzoek naar de behoefte aan leerkrachten in het kleuter-, basis en special onderwijs. *Curaçao, 1998.*

Op koers = sturen + zelfsturen. Strategisch beleidsplan van de Rotterdamse Vereniging voor Katholiek Onderwijs. *Rotterdam, 2000.*

Opvoedingsondersteuning en -ontwikkeling op de Nederlandse Antillen. Een inventariserend onderzoek. *Curaçao, juli 1999.*

150 jaar Rooms Katholiek Onderwijs op de Nederlandse Antillen. Een gedenkboek ter herinnering aan de komst der zusters 150 jaar gelden op de Nederlandse Antillen. Curaçao: Komishon 150 añã Enseñansa katólíko, 1992.

Reglement bedrijfsgerichte kinderopvang voor overheidsdienaren. *Curaçao, z.j.*

Secco, Mgr. L.A., *Deklarashon di Vishon/Mishon di diósesis di Willemstad.* Curaçao, mei 2002.

Secco, Mgr. L.A., *Edukashon katólíko pa un formashon integral di hende.* Curaçao, augustus 2002.

Secco, Mgr. L.A. Edukashon katólíko. In: *Piskadó oktober 2002.*

Secco, Mgr. L.A., *Reflekshon na RKCS.* Curaçao, 2002.

Simonis, A.J. e.a., Katholiek onderwijs in de komende tijd. Oproep tot bezinning van de rooms-katholieke bisschoppen aan allen bij het onderwijs betrokken. In: Bisschoppelijke brief nummer 33. Utrecht, augustus 1996.

Smits, C.G., *Het basisonderwijs in de Nederlandse Antillen. Een beleidsdocument.* Curaçao: Departement van Onderwijs, z.j.

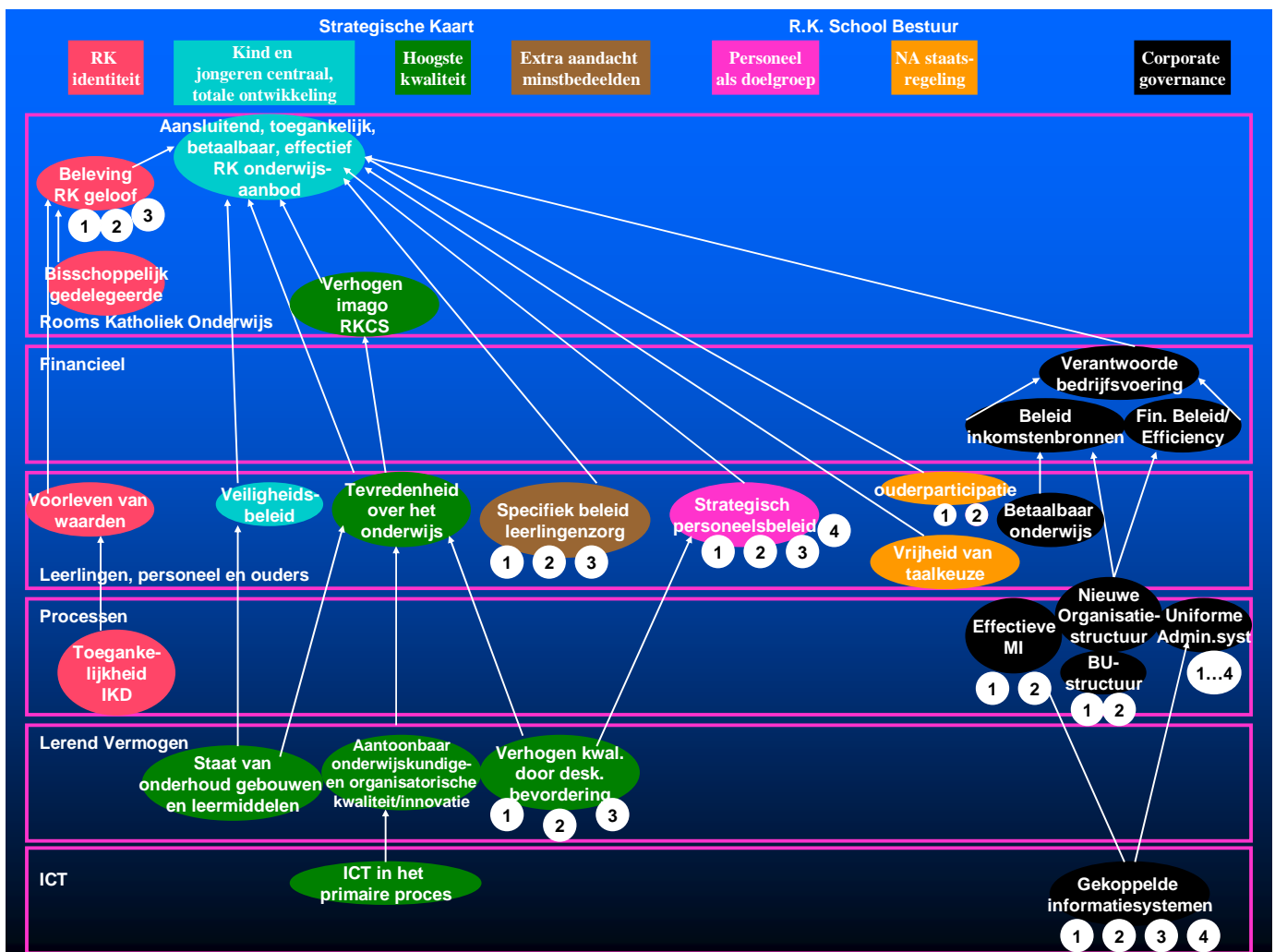
Toestand leerkrachten naar leeftijdsgrens, schoolbestuur en onderwijstype. 1995-1996. *Curaçao: Rooms Katholiek Centraal Schoolbestuur, 1997.*

Veeken, L.G.M., Personeelsmanagement. Werken aan mobiliteit en flexibiliteit. Welke mogelijkheden zijn er in het onderwijs. Nederland: Vereniging Besturenorganisaties Katholiek Onderwijs (VBKO), maart 1996.

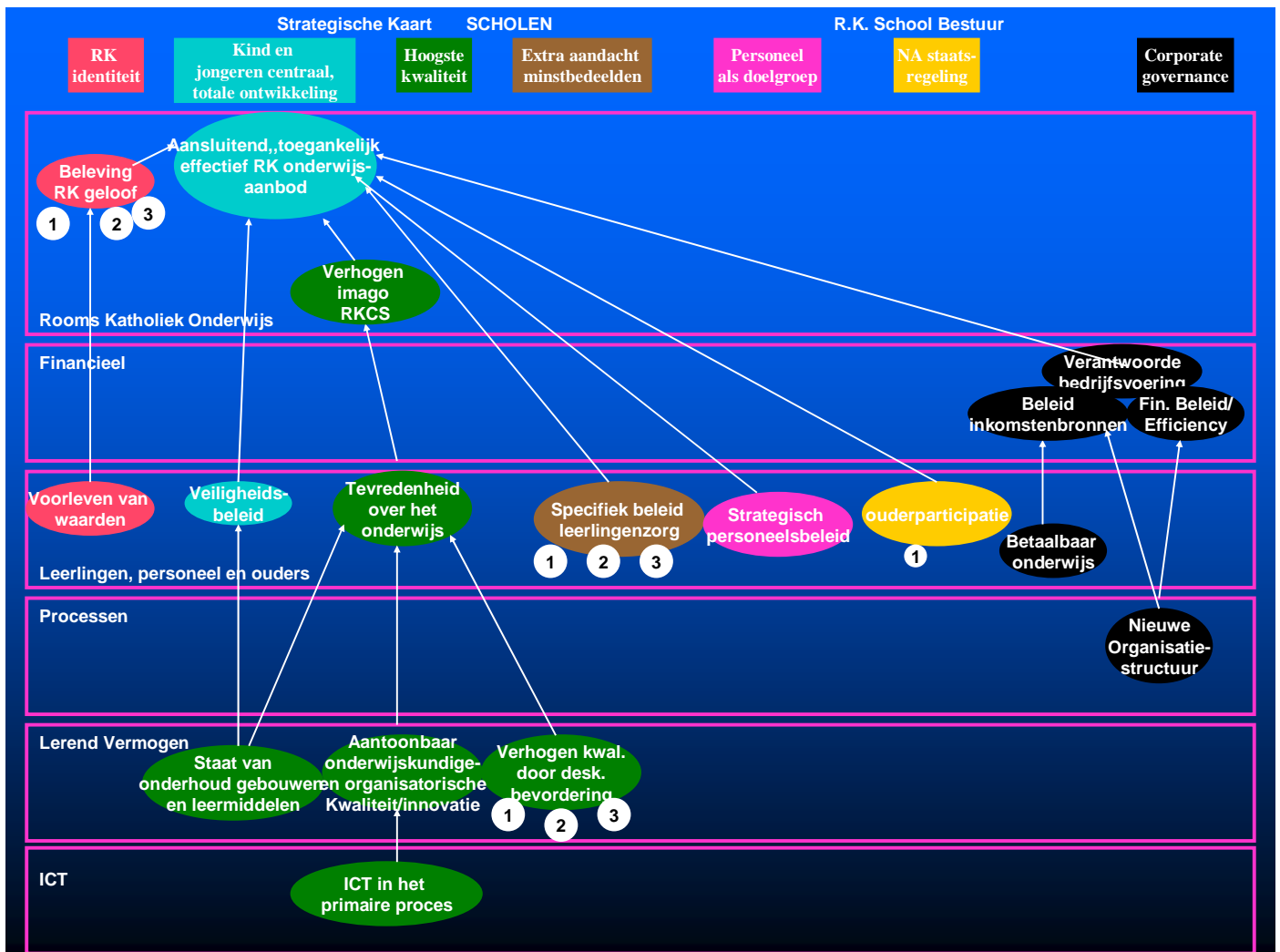
Zaal, L.C., en R. Rapmund, *Invoeringsplan Funderend onderwijs Nederlandse Antillen.* Curaçao: Ministerie van onderwijs, cultuur, jeugd en sportzaken, oktober 1997.

Bijlagen

1. Strategische kaart R.K. Centraal Schoolbestuur
2. Strategische kaart R.K. Scholen
3. Huidige organisatiestructuur R.K. Centraal Schoolbestuur



Succesbepalende factor	sub succesbepalende factoren
Beleving R.K. geloof	<ol style="list-style-type: none"> 1. Beleving personeel 2. Beleving leerlingen 3. Beleving ouders
Specifiek beleid leerlingenzorg	<ol style="list-style-type: none"> 1. Extra aandacht en steun voor risicokinderen en -jongeren 2. Aandacht voor de steeds veranderende doelgroep(o.a. speciale leerlingen en migranten) 3. Het voorkomen van ongewenst gedrag o.a. tienerzwangerschap
Strategisch personeelsbeleid	<ol style="list-style-type: none"> 1. Het aantrekkelijk maken van het beroep van leerkracht 2. Leeftijd bewust personeelsbeleid 3. Stagebeleid binnen de organisatie 4. CAO-overleg
Ouderparticipatie	<ol style="list-style-type: none"> 1. Het realiseren van een efficiënte ouderparticipatie o.a. escuela de padres, oudercommissies 2. Het maken van nieuwe afspraken met ouders en kinderen van andere geloofsovertuiging.
Business Unit structuur	<ol style="list-style-type: none"> 1. Het concretiseren van het centraal kantoor als business unit 2. Het operationaliseren van de school als business unit.
Uniforme administratieve systematiek	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kantoor administratie op een kwalitatief hoog niveau brengen. 2. Het opstellen van een begrotingsystematiek teneinde op alle niveaus v/d organisatie realistische en geconditioneerde begrotingen op te stellen. 3. Uniforme administraties op scholen introduceren. 4. Het nadruk leggen op het verantwoordingsgedeelte v/h V&V stelsel
Effectief functionerend Management Info	<ol style="list-style-type: none"> 1. Efficiënt functionerend MIS (management informatie systeem) voor de scholen. 2. Efficiënt functionerend MIS (management informatie systeem) voor kantoor.
Verhogen kwaliteit door deskundigheidsbevordering	<ol style="list-style-type: none"> 1. Het bevorderen van mentaliteitsverandering 2. Het opstellen van een persoonlijk ontwikkelingsplan voor het onderwijzend personeel 3. Het opstellen van een persoonlijk ontwikkelingsplan voor het niet-onderwijzend personeel
Gekoppelde informatiesystemen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Efficiënte elektronische communicatie binnen het R.K. Schoolbestuur 2. Efficiënt functionerend netwerk (LAN). 3. Software standaardiseren binnen school. 4. Software standaardiseren binnen kantoor.



Succesbepalende factor	sub succesbepalende factoren
Beleving R.K. geloof	<ol style="list-style-type: none"> 1. Beleving personeel 2. Beleving leerlingen 3. Beleving ouders
Specifiek beleid leerlingenzorg	<ol style="list-style-type: none"> 1. Extra aandacht en steun voor risicokinderen en -jongeren 2. Aandacht voor de steeds veranderende doelgroep(o.a. speciale leerlingen en migranten) 3. Het voorkomen van ongewenst gedrag o.a. tienerzwangerschap
Ouderparticipatie	<ol style="list-style-type: none"> 1. Het realiseren van een efficiënte ouderparticipatie o.a. escuela de padres, oudercommissies
Verhogen kwaliteit door deskundigheidsbevordering	<ol style="list-style-type: none"> 1. Het bevorderen van mentaliteitsverandering 2. Het opstellen van een persoonlijk ontwikkelingsplan voor het onderwijzend personeel 3. Het opstellen van een persoonlijk ontwikkelingsplan voor het niet-onderwijzend personeel

