



# Onze Wijs

**Strategisch beleidskader 2017-2019**



## Inleiding

Stichting voor PC/RK Primair onderwijs Middelburg/Vlissingen, roepnaam Onze Wijs, bestaat uit elf basisscholen op Walcheren. Alle scholen hebben eigen kenmerken en verschillen daarnaast in omvang. Van 60 tot 500 kinderen. Onze Wijs koestert de verschillen tussen de scholen en streeft tegelijkertijd naar eenheid en samenhang. De gezamenlijke inzet en dat wat ons bindt, staat verwoord in dit strategisch beleidskader.

De achterliggende gedachte bij dit document is om de elf scholen richting te geven, te verbinden en te stimuleren om op de goede weg door te gaan. Dit strategisch beleidskader schetst daarmee de koers die Onze Wijs vaart voor de komende 3 jaar.

Alle directeuren, schoolteam, GMR en de RvT zijn betrokken geweest bij de totstandkoming van dit Strategisch beleidskader 2017-2019. Duidelijk werd dat de afgelopen 3 jaar veel ten goede is veranderd. Dat voedde tevens de behoefte om dat te borgen en te completeren met een perspectief op de komende 3 jaar.

In deze notitie zal eerst uitgebreid stilgestaan worden bij de afgelopen 3 jaar en de rol van de Koersnota daarbij. In het vervolg wordt het strategisch beleidskader ingevuld. Dit kader wordt afgerond met een tabel met daarin de belangrijkste doelen en resultaten.



## Koersnota 2014-2017: waar heeft die ons gebracht ?

In juni 2013 hebben de directies van de toenmalige verenigingen VCO Middelburg en Perspectief Vlissingen de strategische Koersnota 2014-2017 opgesteld. Hierin werd de richting aangegeven die de fusiepartners zouden inslaan wanneer de nieuwe stichting een feit zou zijn vanaf 1 januari 2014.

Waarom de Koersnota dan al na 2,5 jaar herzien? Hiervoor zijn 3 zwaarwegende argumenten:

- Gezamenlijke cursussen in 2015 en 2016 waar intern begeleiders, managementteams, en bestuurder samen optrokken met onderwerpen als opbrengstgericht leiderschap en systeemdenken. Dat maakte de deelnemers ervan bewust dat onze visie op onderwijs en de organisatie ervan aan het door ontwikkelen was en niet langer adequaat was geformuleerd in de Koersnota.
- Ten aanzien van bedrijfsvoering en personeelsvoorziening zijn maatregelen genomen die niet in de Koersnota genoemd zijn maar wel zo belangrijk zijn voor het realiseren van onze missie en visie dat deze geborgd dienen te worden op strategisch niveau.
- Voornoemde ontwikkelingen waren deels al terug te zien in de schoolplannen die medio 2015 gereed kwamen. Hieruit bleek dat het tempo van de doelenrealisatie en het tempo waarin ontwikkelingen zich voordeden inmiddels hoger lagen dan destijds werd voorzien.

Hierna wordt dieper ingegaan op ontwikkelingen en inzichten die de afgelopen 3 jaar van invloed zijn geweest op het gevoerde beleid en dat in de komende jaren ook nog zullen zijn.

- Van afwikkeling van de fusie naar het opstarten van het onderwijsdebat binnen Onze Wijs Met de samenvoeging van de verenigingen tot een stichting is veel tijd geïnvesteerd in de stroomlijning van processen en procedures. Dit heeft begrijpelijk veel aandacht en inspanning gevraagd van het bestuurskantoor, het directieoverleg en de GMR. Een jaar later al kwam daar in Middelburg de uitdaging bij om 4 schooldirecteuren in te werken ter vervanging van 5 vertrekkende directeuren. Processen, procedures, inwerken en op elkaar ingespeeld raken, stonden tot medio 2015 dominant op de agenda's van de directievergaderingen. Dat was ook de periode dat het bewustzijn ontstond dat er een disbalans was tussen aandacht voor het onderwijsvisie en de uitvoering daarvan enerzijds en de onderwijsprocessen anderzijds. Mede onder invloed van opleidingen voor alle directeuren met de managementteams van de scholen en het in gebruik nemen van het kwaliteitssysteem ParnasSys integraal, is het besef gegroeid en zijn de handvatten aangereikt om het gesprek over het waartoe van het onderwijs weer structureel te voeren. Daarmee hebben we bereikt dat de effectiviteit en efficiency van de onderwijsprocessen weer nadrukkelijker als middel worden gezien om de onderwijsdoelstellingen te realiseren. Vanaf 2015 hebben de gezamenlijke opleidingen voor middenkader en leidinggevendens zoals 'opbrengstgericht leiderschap' en 'systeemdenken' sterk bijgedragen aan het interne onderwijsdebat en het concept van de lerende organisatie. Dat laatste wordt versterkt door een cursusaanbod voor leerkrachten waarmee het besef is gegroeid dat samen leren in dienst van een ontwikkellijn voor kinderen meer oplevert. Leidinggevendens bieden hiervoor tijd en ruimte aan. Leerkrachten worden zo in staat gesteld om naast het 'vullen van de gereedheidskist', elkaar feedback te geven en intervisie te plegen over wat werkt en waarom.



- Harde en zachte data  
Inmiddels zijn de leerlingvolgsystemen zodanig ingericht dat veel data over leerprestaties van onze kinderen voor handen zijn en, mits goed geïnterpreteerd, bruikbaar zijn voor interventies om de leerprestaties te verbeteren. Dat niet alle belangrijke zaken tot scores zijn terug te brengen, behoeft geen uitleg. Naast kwalificatie is er daarom veel aandacht voor socialisatie en persoonsvorming. Daarvoor is een goede relatie tussen leerkracht en kind cruciaal. Om deze relatie goed te laten gedijen is de vraag waartoe onderwijs dient iedere dag weer actueel. Dit moreel besef maken we concreet door gezamenlijk de verantwoordelijkheid te nemen voor de leerprestaties van de kinderen tijdens hun verblijf op onze scholen.
  
- Een beter verzuimbeleid voor hogere onderwijskwaliteit  
Vanaf voorjaar 2015 is het verzuimbeleid onder de loep genomen. Met een verzuim dat ruim een procentpunt onder het landelijk gemiddelde schommelt, werd uittreden uit het Vervangingsfonds aantrekkelijk. Sinds 1 januari 2016 is dit gerealiseerd en de financiële prikkel daarvan is merkbaar nu we de kosten van iedere dag vervanging zelf betalen. Belangrijker nog is het kwaliteitsaspect van (verminderd) verzuim. Hoe meer verzuim kan worden voorkomen des te meer continuïteit kan worden geboden aan kinderen in de groepen. Voor die momenten dat verzuim zich toch voordoet, is gezorgd voor heldere procedures en betere afstemming met betrokkenen als werknemer, personeelsverantwoordelijke, arbodienst, re-integratiebureau, UWV en Vervangingsfonds. Aanvullend is gewerkt aan het verbeteren van de kwaliteit van onze vervangers. De inrichting van een eigen pool van vervangers in vaste dienst draagt daar aan bij. Aan deze collega's stellen we de gangbare kwaliteitseisen en bieden we de gewenste begeleiding en opleidingsfaciliteiten. Zodra de kans zich voordoet, krijgen deze collega's voorrang bij het invullen van een vacature voor een vaste groep. Onze Wijs heeft hiermee een schil aan de personeelsvoorziening toegevoegd van waaruit veelal beginnende leerkrachten een jaar lang ervaring kunnen opdoen op onze scholen terwijl ze worden gemonitord, begeleid en beoordeeld.  
Tenslotte zijn stappen gemaakt naar het verdelen van de IB-taken over meer dan 1 internbegeleider per school. In geval van ziekte van de een kan de ander tijdelijk de meest noodzakelijke werkzaamheden overnemen.
  
- Beheersing van de materiële kosten komt de personele inzet ten goede  
Om het onderwijs nu en in de toekomst die financiële armslag te bieden die nodig is om de onderwijskwaliteit te vergroten, zijn in samenwerking met een inkoopbureau stappen gezet om het inkoopproces te optimaliseren. Het gezamenlijk inkopen bij via aanbestedingen geselecteerde aanbieders begint nu al zijn vruchten af te werpen en zal de komende jaren voortgezet worden. De eerste besparingen zijn al bereikt met nieuwe contracten voor schoonmaak, kopieermachines en energie. Voor de zomer 2016 komen hier nog af te sluiten contracten bij voor het administratiekantoor, verbruiksmiddelen, de ICT-infrastructuur, ICT hardware (tablets en interactieve borden). Naast een besparing zullen er voordelen zijn zoals betere garantie- en servicevoorwaarden en uitwisselbaarheid tussen scholen (hardware).



- CAO 2014: invoering overlegmodel per 1-08-2016 voor meer flexibiliteit  
Dit heeft als gevolg dat de schooldirecteur in overleg met iedere leerkracht vaststelt welk aantal uren aan lesgevende taken en overige taken wordt besteed binnen de overeengekomen werktijdfactor (nu nog een vaste verhouding). De verwachting is dat leerkrachten flexibeler kunnen worden ingezet binnen de jaartaak. Op het moment van schrijven van dit strategisch kader is er nog geen ervaring opgedaan. Directeurenoverleg met de bestuurder en de GMR zullen elkaar scherp houden bij de uitvoering van het overlegmodel.

Uitgaande van de 3 belangrijkste speerpunten van de Koersnota 2014-2017 is de volgende stand van zaken op te maken.

### ***Professionalisering***

Het geformuleerde streefdoel luidde dat minimaal 50% van onze leerkrachten over een HBO+/-master diploma diende te beschikken. Dit doel is inmiddels bereikt mede dankzij de extra middelen voor ontwikkeling van OCW voor een bedrag van ca. € 180.000,- dat is ingezet voor met name bijscholing van leerkrachten die veelal incompany is uitgevoerd.

### ***Leeropbrengsten vergroten***

In de Koersnota 2013-2017 is de volgende ambitie geformuleerd: *Op onze scholen benutten we evidence based inzichten en moderne middelen om ons onderwijs boeiend en eigentijds te houden. We streven naar het benutten van talenten van de kinderen. Dit alles leidt tot hoge opbrengsten.*

Zowel op team- als directieniveau heeft 2015 in het teken gestaan van de duiding van leeropbrengsten aan de hand van ParnasSys Integraal. Opbrengstengesprekken - waar nodig met externe deskundigen - moeten de analyses van de data verbeteren opdat gerichte interventies door de leerkracht tot betere leerresultaten bij de kinderen leiden.

Het vergroten van de leeropbrengsten is nooit 'af'. Hier gaan we altijd mee door ondersteund vanuit onze ervaringen en nieuwe wetenschappelijke inzichten.

Begin 2015 heeft KPC Groep het ICT-beleid van Onze Wijs geëvalueerd en aanbevolen om op basis van de inmiddels opgedane ervaringen een beleidsvisie te formuleren op het gebruik van ICT in ons onderwijs. Deze aanbeveling is ter harte genomen en in het najaar van 2015 hebben 20 medewerkers uit alle geledingen van Onze Wijs een dag gewerkt aan beleidskaders voor ICT in ons onderwijs. Deze kaders zullen voor de schooldirecteuren richtinggevend zijn bij het in 2016 te formuleren ICT-beleid en de aanschaf van een nieuwe infrastructuur en hardware.

### ***Samenwerking ter versterking van een ontwikkelingslijn voor kinderen***

De inrichting van ontwikkelingslijnen van 0-12 en 2-12 jaar wordt op ruim de helft van onze scholen serieus opgepakt in afstemming met Stichting KOW (Kinderopvang Walcheren) en eenmaal met de Manenblussertjes.

Op voorgaande speerpunten is veel bereikt de afgelopen jaren. Echter het werk is vanwege allerlei nieuwe ontwikkelingen nooit af. Deze onderwerpen zijn zo cruciaal voor het onderwijs dat wij voorstaan, dat die ook de komende jaren prioriteit krijgen. In het beleidskader 2017-2019 dat hierna wordt beschreven, komen deze onderwerpen terug.



## Beleidskader 2017-2019

### Beschrijving van Onze Wijs

#### *Kenmerken en gegevens*

De elf scholen van Onze Wijs staan verspreid over de gemeenten Middelburg en Vlissingen.

De scholen hebben allemaal een eigen profiel en verschillen in omvang. De kleinste school heeft ca. 60 kinderen met 3 combinatiegroepen. De grootste school heeft ca. 500 kinderen verdeeld over 20 groepen. Alle scholen hebben een eigenheid die door de jaren heen is ontstaan in nauwe wisselwerking met de kinderen en ouders uit de wijk waarin de scholen staan. Ze vervullen daarmee een belangrijke lokale rol.

Onze Wijs erkent die eigenheid en heeft tevens oog voor de aspecten die de scholen met elkaar verbinden. Onze christelijke wortels, gezamenlijke waarden en gedeelde opvattingen over de kwaliteit van onderwijs vormen de verbindende elementen. De organisatie van het geheel is erop gericht om deze verbondenheid te bestendigen en waar nodig te versterken.

#### *Externe omgeving/landelijke ontwikkelingen*

Onze Wijs en haar scholen hebben te maken met de volgende regionale en landelijke factoren:

- Alle scholen staan in een verstedelijkte regio in de provincie Zeeland. De provincie Zeeland staat te boek als een krimpregio met daling van het aantal schoolgaande kinderen van ca. 5% per jaar. Voor Middelburg en Vlissingen bedragen deze percentages ca. 1%.
- De kinderen van Onze Wijs groeien op in zeer uiteenlopende omgevingen: oude stadscentra, nieuwbouwwijken en landelijke omgeving. Echter voor al onze kinderen geldt dat een groene omgeving, zee en strand nooit ver weg zijn.
- De gemeenten Middelburg en Vlissingen staan er financieel slecht voor. Dit heeft inmiddels geleid tot bezuinigingen op de onderwijsbegroting. Stopzetten van de subsidie voor mediatheken op de scholen is hier een wrang voorbeeld van. Voor de komende jaren verwachten we meer maatregelen die tot uitstel of afstel van investeringen leiden, denk aan nieuwbouw.
- Het achterstandsbeleid van het ministerie van OCW levert twee scholen jaarlijks extra bekostiging op via de 'gewichtenregeling'. Deze middelen worden toegekend op basis van het opleidingsniveau van de ouders in een wijk en zijn bedoeld om de leerachterstanden van kinderen in te lopen.
- Passend onderwijs vergt steeds meer aansluiting bij en afstemming met Jeugdzorg, Porthos, de GGD. Deze instanties beïnvloeden het onderwijs als het gaat om combi-arrangementen, medische ondersteuning in de klas of programma's voor gezonde kinderen.
- Ontwikkelingslijnen van 0-12 jaar in afstemming met kinderopvang. Een goede ontwikkeling die op steeds meer scholen van Onze Wijs toegepast wordt. In de toekomst wordt nieuwe wet- en regelgeving verwacht om juridische en financiële muren tussen basisonderwijs en kinderopvang te slechten. Nieuwe samenwerkingsvormen zijn dan mogelijk.
- De onderwijsinspectie is een nieuw inspectiekader aan het uitrollen waarin goed functionerende scholen onder voorwaarde minder inspectietoezicht krijgen. Met 'goed' wordt dan bedoeld dat scholen beter presteren dan de eisen die nu voor het basisarrangement zijn gesteld. De komende jaren zal Onze Wijs beleid ontwikkelen om te streven naar scholen met een constant hoge onderwijskwaliteit.



- De toepassing van ICT-middelen heeft de aandacht van de PO-Raad en Kennisnet. In samenwerking met scholen willen deze organisaties nagaan welke ICT-toepassingen daadwerkelijk bijdragen aan het verhogen van de onderwijskwaliteit. Onze Wijs werkt al aan een adequate ICT-infrastructuur. De komende jaren zullen we de adviezen van voornoemde organisaties ter harte nemen om de nieuwste inzichten met betrekking tot mediawijsheid en privacybeleid toe te passen binnen de stichting.

Als richtsnoer voor onze relatie met de omgeving gaan we niet uit van hoe we de beste school **in** onze buurt zijn maar hoe we de beste school **voor** onze buurt kunnen zijn. Activiteiten met zorg- en wijkcentra en bedrijven zijn er nu vooral incidenteel. De ambitie is om dit structureler op te pakken waardoor onze scholen hun maatschappelijke rol ook naar buiten toe gaan uitdragen.

### **Identiteit**

De identiteit van Onze Wijs gaat over hoe wij onze christelijke waarden vertalen naar normen en omgangsvormen in onze scholen. Onze waarden bepalen ons mensbeeld en daarmee de relatie leerkracht-kind, kinderen onderling, leerkracht-ouder. Gekend zijn is een belangrijk thema in ons christelijk geloof. En om kinderen te kennen moet er naast een relatie met het kind een relatie met de ouders/verzorgers zijn. Vanuit dit uitgangspunt moet de sociaal emotionele ontwikkeling plaatsvinden en ondersteund worden. Een belangrijke vraag in de groep is dan “hoe ben ik een goede klasgenoot en wat voor groep willen wij samen zijn?”.

Net zoals dat voor veel van de ouders belangrijk is (geweest), bieden de christelijke waarden onze kinderen houvast in de complexe wereld waarin wij leven.

De volgende waarden staan bij Onze Wijs centraal (uit de huidige koersnota 2013-2017):  
Kwaliteitsgericht, Betrokkenheid, Veiligheid, Respectvol, Toekomstgericht

Christelijke levensbeschouwing maakt onderdeel uit van het wekelijkse lesprogramma en wij vieren de algemeen christelijke feesten. Gedurende de dag wordt aandacht besteed aan onze identiteit in het bijzonder tijdens de dagopening en -afsluiting. Bijbelverhalen worden verteld en hierin worden de christelijke waarden benoemd. Daarbij sluiten we aan bij verhalen van kinderen die hun geloof vanuit een andere religie beleven. Vanwege de verschillen in onze wijken voor wat betreft geloofsbeleving hebben teams in onze scholen de ruimte om in te spelen op wensen van ouders en kinderen.

De basisschool De Aventurijn in de wijk Griffioen in Middelburg neemt daarin een bijzondere positie in als ‘informele samenwerkingsschool’. Deze school is 2,5 jaar geleden voortgekomen uit een openbare school en een christelijke school. Bij de start zijn afspraken gemaakt over een gelijke verdeling van leerkrachten naar christelijke en openbare achtergrond. Afhankelijk van de keuze van de ouders/verzorgers krijgen hun kinderen lessen in algemeen of christelijk vormingsonderwijs passend bij hun denominatie.

### **Onze missie**

Onze Wijs wil als lerende organisatie staan voor eigentijds, kwalitatief hoogwaardig onderwijs. Onze missie luidt dan ook:

*Kinderen van 0-14 jaar op Walcheren vanuit de christelijke identiteit een vlechtwerk van eigentijds onderwijs, opvang en educatie bieden zodat zij kunnen opgroeien tot verantwoordelijke burgers.*



## Onderwijs en kwaliteit

### ***Onderwijskundige visie***

Met de onderwijsvisie geven we de kaders aan waarbinnen het onderwijs zich op alle scholen van de Stichting de komende jaren zal ontwikkelen. De gezamenlijkheid richt zich daarbij vooral op de missie en de visie. De wijze waarop deze visie wordt gerealiseerd (strategie en keuzes) is aan de school zelf. Elke school heeft de ruimte om binnen de kaders van Onze Wijs verantwoordelijkheid te nemen door zelf prioriteiten te stellen, eigen keuzes te maken en een eigen invulling te geven aan de uitgangspunten van de Stichting. Medewerkers krijgen binnen de stichting gelegenheid via netwerken samen te leren. Om te leren van elkaars successen maar ook van elkaars fouten die noodzakelijk zijn om de volgende stap naar verbetering van het onderwijs te maken.

Om onze kinderen te laten slagen in de complexe wereld van morgen willen we dat ze kunnen opgroeien tot verantwoordelijke burgers. In de onderwijskundige visie hebben we vastgelegd welke doelen en inhouden van het onderwijs, het WAT, op onze scholen worden aangeboden. Met welke bagage verlaat een leerling onze scholen ?

- Basiskennis en vaardigheden
- Persoonlijke ontwikkeling en karaktervorming
- Samen werken, samen leven, samen leren
- Samenhangen zien en begrijpen
- Verantwoordelijkheid voor de ander en de omgeving
- Creativiteit

Om het 'WAT' succesvol over te brengen op kinderen hebben we de manier waarop geleerd wordt' het HOE, uitgedrukt in algemene uitgangspunten omtrent goed onderwijs. Deze worden in alle scholen van Onze Wijs gehanteerd. Hierbij hebben we ons onder meer laten leiden door recente inzichten over leren. Welke kennis kan ons helpen om het onderwijs duurzaam succesvol te maken?

Onze belangrijkste uitgangspunten voor de manier waarop geleerd wordt, zijn:

- Aansluiten bij wat kinderen pedagogisch en didactisch nodig hebben.
- Rijke, eigentijdse leeromgeving.
- Belang van relatie en betrokkenheid in een veilig schoolklimaat.
- Kinderen en ouders als partners in leren.
- In samenwerking met andere belanghebbenden.

Hierna worden deze 5 uitgangspunten kort toegelicht.

### ***Aansluiten bij wat kinderen pedagogische en didactisch nodig hebben***

Wij zijn gericht op de ontwikkelingsmogelijkheden van ieder kind. We kennen onze kinderen en hebben oog voor de verschillen in talenten, leerstijl en tempo. We duiden dit met de term 'adaptief onderwijs'. Voor de leerkracht betekent dit dat hij/zij het onderwijsaanbod passend maakt bij de mogelijkheden en talenten van de leerling. Bij het omgaan met verschillen voorkomen we het vroegtijdig vormen van groepen kinderen van een bepaald niveau. Adaptief onderwijs betekent voor ons aansluiten bij wat een kind kan om vervolgens te kijken naar wat een kind nodig heeft. Bij Onze Wijs vragen we ons daarom niet af: "Wat heeft dit kind?", maar "Wat heeft dit kind nodig?". Wij stemmen af op het kind om zo de ontwikkelingsvoorsprong of –achterstand te ondervangen.





### ***Rijke, eigentijdse leeromgeving***

Onze leerkrachten hebben oog voor de leefwereld waarin de kinderen opgroeien. Het gezin, sociaal milieu, de wijk waar het kind vandaan komt. Deze aspecten zijn voor de leerkracht van belang om het kind toe te rusten voor de wereld waarin ze als volwassenen gaan functioneren: een wereld die dankzij technische en digitale ontwikkelingen steeds globaler en internationaler wordt en van de volwassenen in spé vraagt om te kunnen gaan met veranderingen en onzekerheden. Een rijke en eigentijdse leeromgeving betekent voor ons dat leren zowel binnen als buiten kan plaatsvinden. Naast de basisvaardigheden (rekenen, taal en oriëntatie op de wereld) komen vaardigheden als probleemoplossend vermogen, creativiteit, ict-geletterdheid, ondernemerschap, reflecteren op jezelf en nieuwsgierigheid aan bod. Alle leerkrachten ontwikkelen een goed gevulde gereedschapskist en leren zo werken met een variatie aan werkvormen, gebaseerd op recente inzichten over goed onderwijs. Wij zullen blijven investeren in een boeiende en toekomstgerichte leeromgeving voor onze kinderen.

### ***Pedagogisch schoolklimaat: belang van relatie en betrokkenheid***

De leeromgeving die we creëren is niet alleen rijk, maar ook pedagogisch verantwoord. Dat leidt tot een schoolklimaat waarin de kinderen elkaar kennen en de leerkracht de kinderen kent. Een klimaat waarin kinderen van en met elkaar kunnen leren. Een klimaat waarin we elkaar waarderen en rekening met elkaar houden. Leerkrachten willen het verschil maken voor kinderen door vakmanschap, een positieve houding en moreel besef in het werk. In de groep wordt structureel aandacht besteed aan deze aspecten bijvoorbeeld door coöperatief leren en levensbeschouwing<sup>1</sup>. We leggen daarbij het accent op het werken vanuit (christelijke) waarden en niet zozeer op het nakomen van allerlei gedragsregels en -protocollen. Dit uitgangspunt geldt evenzeer voor de contacten tussen ouders en verzorgers en leerkrachten.

Vanwege het grote belang van betrokkenheid bij het leren maken we ons onderwijs zo boeiend mogelijk. Dit doen we op vele manieren. Scholen maken daarin hun eigen keuzes.

### ***Kinderen en ouders als partners in leren***

Naast relatie en competentie is ook autonomie een kenmerk van ons onderwijs.

Zelfverantwoordelijkheid, keuzes leren maken, invloed op je eigen leren en ontwikkelen.

Kinderen hebben een stem bij een school van Onze Wijs. We nemen kinderen serieus. Ze worden actief betrokken bij hun eigen leerproces en bij het onderwijs in de groep. We vragen kinderen naar hun mening en leren hen reflecteren. Onder andere over de vraag wat ze nodig hebben om de volgende stap te zetten om hun doel of ambitie te halen.

Niet alleen de kinderen zelf zijn partners in leren, ook de samenwerking met de ouders vinden we belangrijk. De school kan het immers niet alleen. Onder andere door goede afstemming ('omgekeerde oudergesprekken', inloop, via de mail enz.) met de ouders over het wel en wee van hun kind(eren) waarin een ieder zijn rol pakt, geven we deze samenwerking vorm.

### ***In samenwerking met andere organisaties***

Met gemeenten en collega schoolbesturen werken we samen bij het realiseren van brede scholen of de opzet en bemensing van taalexpertisecentra (TEC) voor kinderen van vluchtelingen.

Onze Wijs heeft als speerpunt voor de komende jaren om de ontwikkelingslijn van 0-12 jaar op onze scholen te versterken in samenwerking met kinderopvang.

---

<sup>1</sup> Herkenbaar in de mindmap 'Boeiend onderwijs'



Dat betekent dat de werkwijzen van kinderopvang, peuterspeelzalen en het basisonderwijs onderling worden afgestemd binnen de ruimte die wet- en regelgeving bieden in het belang van het kind. Daartoe zullen we de komende jaren inzetten op gezamenlijke visieontwikkeling ten aanzien van hoe kindcentra de komende jaren inhoudelijk en organisatorisch zullen worden vormgegeven. Samenwerking binnen kindcentra wordt versterkt door leidinggevenden en medewerkers van beide organisaties gezamenlijk scholing aan te bieden.

## **Zorg voor kwaliteit**

Kwaliteitszorg betekent binnen Onze Wijs dat onze scholen systematisch 'de goede dingen nog beter proberen te doen en daardoor goede resultaten realiseren'. Zo onderzoeken we regelmatig, met behulp van adequate instrumenten of dat ook werkelijk zo is en checken we dat niet alleen bij ons zelf maar ook bij anderen. Bijvoorbeeld via tevredenheidsonderzoeken. Met behulp van een heldere beleidscyclus (planning- en control-cyclus) die in het jaarplan van de school vastligt, zien teams er op toe dat de bedrijfsprocessen op orde zijn en zo nodig worden verbeterd. En onze teams vertellen over wat ze doen: hoe het onderwijs er uit ziet en wat de school doet om de kwaliteit verder te verbeteren. Dat vertellen ze aan iedereen die geïnteresseerd is: ouder, bestuurder, collega of inspecteur.

### ***Het strategisch beleidskader en rapportage***

Iedere 3 tot 4 jaar wordt een strategisch beleidskader opgesteld waarmee richting wordt gegeven aan de gezamenlijke koers. Dit document geeft vervolgens de kaders voor de schoolplannen waarbinnen ruimte is voor de eigenheid van de 11 scholen.

Het strategisch beleidskader vormt het uitgangspunt voor de jaarlijkse begroting en de meerjarenbegroting. Periodieke financiële rapportages vormen een belangrijk instrument om inkomsten en uitgaven te beheersen. De komende jaren wordt de administratieve dienstverlening kritisch gevolgd. Jaarlijks zal bepaald worden of een aanbesteding van deze dienst een betere en eventueel goedkopere dienstverlening kan opleveren.

### ***Plannen en evalueren***

Onze scholen werken met schoolplannen die een looptijd kennen van 2015-2018. Vanuit dit schoolplan stellen de teams jaarlijks een jaarplan op die voor de zomer worden geëvalueerd. Deze evaluatie wordt gebruikt voor het opstellen van het jaarplan voor het schooljaar erna. Schoolplannen en jaarplannen worden waar mogelijk tussen scholen afgestemd. Onder meer via het bovenschools netwerk van intern begeleiders en in het directieoverleg.

### ***Data als leidraad voor beter onderwijs***

We werken op alle scholen handelings- en opbrengstgericht vanuit leerlijnen. De cyclus van waarnemen, via begrijpen en plannen naar handelen is een leidraad. Bij het cyclisch proces van waarnemen tot handelen zijn groepsplannen ondersteunend.

Data geven ons informatie over de vraag of de doelen van het onderwijs zijn bereikt. Binnen het opbrengstgericht werken gebruiken alle Onze Wijs scholen daarom data als strategie voor beter onderwijs. Met data bedoelen we naast toetsoverzichten bij de cognitieve vakken ook observaties, evaluaties en meningen van kinderen en ouders.



Tenslotte halen we ook bruikbare data uit ontwikkelingen in onze omgeving en uit theoretische kennis gebaseerd op in de onderwijspraktijk bewezen aanpakken en inzichten.

### ***Een bij het kind passende doorlopende ondersteuningsstructuur***

Voor een goede ondersteuning van het kind legt Onze Wijs de nadruk op breed gekwalificeerde leerkrachten en ondersteuners in de groepen. De jaarlijkse overdrachtsgesprekken aan de hand van het leerling dossier zijn belangrijk om de overgang naar de volgende groep goed te laten verlopen. Alle scholen gebruiken het leerlingvolgsysteem ParnasSys om deze stappen inzichtelijk te maken en te borgen. Bij het samenwerkingsverband 'Kindop1' en Auris (auditieve en communicatiestoornissen) kunnen extra middelen worden aangevraagd om kinderen in de klas te ondersteunen. In het geval de basisondersteuning in de school niet toereikend is, wordt in overleg met de ouders en deskundigen van 'Kindop1' gekeken naar een passende onderwijsplek buiten Onze Wijs.

## **Personeelsbeleid**

Onze Wijs staat als lerende organisatie voor eigentijds, kwalitatief hoogwaardig onderwijs. Goed onderwijs staat of valt bij de kwaliteit van onze medewerkers. In ons personeelsbeleid benadrukken wij de volgende thema's:

- Professionele medewerkers
- Samen werken en samen leren
- Systeemleiderschap
- Duurzaam inzetbaar

### ***Professionele medewerkers (Human potential)***

Welke functie of taak onze medewerkers ook uitoefenen, binnen Onze Wijs vinden we het belangrijk om gezamenlijk leren of het volgen van individuele opleidingen en cursussen mogelijk te maken. De onderliggende gedachte daarbij is dat medewerkers van Onze Wijs van nature behoefte aan zingeving, samenwerking en effectiviteit hebben. Een professionele medewerker moet zich vrij voelen om te doen wat gedaan moet worden; hij of zij legt het zichzelf op. Leerkrachten in de klas willen echt het verschil maken voor kinderen. Zij doen hun werk niet omdat het 'moet' maar omdat het er toe doet! Zij zijn er voor de kinderen en niet omgekeerd. Ook als het lastig is. Teams zullen tegelijkertijd moeten anticiperen op de uitstroom van collega's met onmisbare expertises. Om de expertise binnen het team op peil te houden, beschikt het team over een meerjarenplanning waarmee tijdig in gelijkwaardige vervanging kan worden voorzien.

### ***Samenwerken en samen leren (social potential)***

Binnen Onze Wijs leren wij graag met en van elkaar. Het delen van kennis, ervaring en talenten hoort bij de professionele houding. Groepsoverstijgend en schooloverstijgend willen wij lerend bezig zijn via teamleren en bovenschoolse netwerken. Daarnaast wordt tijd en ruimte gemaakt voor studiedagen en coachings- en intervisiemomenten. Wij zijn er van overtuigd dat teamleren een voorwaarde is om het geheel meer te laten zijn dan de som van de delen.

Deze zienswijze willen we tevens gaan toepassen bij de realisatie van de ontwikkelingslijn 0-12. Dat betekent samenwerken en samen leren met leidinggevenden en medewerkers in de kinderopvang.



### ***Systeemleiderschap***

Wanneer de leider de organisatie als een systeem benadert, hecht hij of zij belang aan relaties tussen mensen met de gezamenlijke missie en visie als drijvende kracht. Binnen Onze Wijs willen wij verder bouwen aan de volgende leiderschapskenmerken: vertrouwen hebben in mensen, stimuleren van inventiviteit, voortdurend werken aan relaties en verbondenheid, aandacht schenken aan moreel besef en dienstbaarheid, stimuleren van mensen het beste te geven voor de gemeenschap waar ze deel van uitmaken, stoppen met schuldigen zoeken en werken aan het systeem.

### ***Duurzaam inzetbaar***

Onze Wijs verwacht veel van haar medewerkers: professionaliteit, samen leren, verbindend leiderschap. De medewerkers zijn de sleutel tot de kwaliteit van ons onderwijs. Onze Wijs wil daarom een aantrekkelijke mensgerichte werkgever zijn die medewerkers weet te binden en te boeien en die goed voor haar medewerkers zorgt. Belangrijke aandacht gaat de komende jaren uit naar: aandacht voor duurzame inzetbaarheid om gezond aan het werk te blijven van de start van de loopbaan tot aan de AOW-leeftijd. We gaan er vanuit dat de medewerker zelf vaak weet op welke manier het beschikbare basisbudget het beste zou kunnen worden besteed. Die persoonlijke wensen en omstandigheden zullen bepalend zijn bij de ontwikkeling van beleid om te komen tot een hogere arbeidsparticipatie in alle leeftijdscategorieën binnen Onze Wijs.

## **Goed onderwijs vereist een goede bedrijfsvoering**

Eerder in dit strategisch beleidskader is opgemerkt dat beheersing van de materiële kosten de personele inzet ten goede komt. Hoe we dit de komende jaren verder gaan invullen, wordt hierna beschreven aan de hand van financiën en inkoop.

Het belang van goede huisvesting voor hoge leerprestaties is evident. Ook voor huisvesting geldt dat de bekostiging gelimiteerd is en het slim inzetten van die middelen meer mogelijk maakt.

### ***Financiën***

De continuïteit van Onze Wijs en al haar scholen, de onderwijskwaliteit en het welbevinden van kinderen en medewerkers hangen voor een groot deel af van de financiële situatie. Dit betekent dat een financieel gezonde organisatie een vereiste is wat tot uiting komt in de volgende doelen:

- Jaarlijks wordt een begroting opgesteld op basis waarvan de middelen worden besteed;
- Nieuwe initiatieven en beleidsplannen worden voorzien van een financiële onderbouwing;
- Er is voldoende eigen vermogen voor de financierings- en bufferfunctie op basis van een actuele risicoanalyse;
- het zicht op de uitputting van onze budgetten wordt 'real-time' ondersteund door de inkoopportal en het gebruik van het dashboard Ultimview.

### ***Inkoop- en aanbestedingsbeleid***

Om de kwaliteit van de interne beheersing te verbeteren wordt inmiddels veel aandacht geschonken aan de beheersing van het materiële budget. Het materiële budget vertegenwoordigt een bedrag van ruim € 3.000.000,- per jaar en dient op een rechtmatige en doelmatige wijze te worden uitgegeven.



Het hoofddoel van het inkoop- en aanbestedingsbeleid van Onze Wijs is om, rekening houdend met de wet- en regelgeving, de gewenste prestatie geleverd te krijgen tegen een zo laag mogelijke prijs, dat wil zeggen een prestatie met een vooraf gedefinieerde kwaliteit. Dankzij een contractenbeheersysteem is een jaarlijkse planning beschikbaar van de aan te besteden diensten.

### **Huisvesting**

De scholen van Onze Wijs zijn de fysieke plekken waar kinderen en medewerkers een groot deel van hun werk- en leertijd doorbrengen. Dat vraagt om voldoende ruimte voor iedereen en een prettige, veilige, efficiënte en eigentijdse inrichting. Een inrichting die klaar is om de laatste ontwikkelingen op gebied van boeiend onderwijs onderdak te bieden. Adequate huisvesting realiseren we de laatste jaren door:

- met actuele meerjaren onderhoudsplannen te werken;
- in te zetten op duurzame, onderhoudsarme en energiezuinige gebouwen;
- jaarlijks een afgesproken vast bedrag te doteren aan de onderhoudsvoorziening om gewenste investeringen en onderhoudswerkzaamheden uit te kunnen voeren;
- tijdig met de gemeente in gesprek te gaan wanneer de leerlingengroei aanleiding is om meer beschikbare vierkante meters aan te vragen.

Om de uitvoering van de meerjaren onderhoudsplannen te verbeteren, zal nagegaan worden hoe gebouwenbeheer voor het groot- en klein onderhoud kan worden uitbesteed per aanvang van het jaar 2017.

Hierna volgt een tabel waarin per hoofdonderwerp en eventuele sub-onderwerpen de doelen worden beschreven voor de komende 4 jaar en concrete resultaten worden geded. Daarbij zal steeds worden aangegeven of en zo ja, hoeveel de investering bedraagt en waaruit dat betaald kan worden.

### **Doelen- en resultatentabel 2017-2019**

**Doel:** Wat willen we de komende 3 jaar bereiken op stichtingsniveau ?

**Resultaat:** Hoe ziet dat er concreet uit wanneer het doel bereikt is ?

**Meetbaar:** Hoe meten we of we bereiken wat we willen ?

**Planning:** binnen welk tijdsbestek gaan we dat doel realiseren ?

**Betrokkenen:** wie gaan met name hun schouders onder dit doel zetten ?

Voor het Strategisch beleidskader is het van belang om doelen en resultaten te formuleren.

Uitwerking vindt dan plaats via projectplannen (op scholen of bovenschools) waarin planning, activiteiten en betrokkenen worden opgenomen.

Beleidssterrein	Doel	Concreet resultaat
Ontwikkelingslijnen voor kinderen	1. In 2017 heeft Onze Wijs met de kinderopvangorganisatie(s) een visiedocument opgesteld met betrekking tot inhoud en reikwijdte van ontwikkelingslijnen voor kinderen in de leeftijd van 0-12 of 2-12 jaar.	1. Scholen die met een kinderopvangorganisatie een samenwerkingsovereenkomst zijn aangegaan, hebben in 2019 ontwikkelingslijnen gerealiseerd van 0-12 of 2-12 jaar overeenkomstig het onder punt 1 genoemd visiedocument.



		2. Samen met kinderopvang zullen opleidingen worden aangeboden waarin medewerkers van Onze Wijs en kinderopvang participeren.
Onderwijs	<p>Alle scholen hanteren dezelfde algemene uitgangspunten omtrent goed onderwijs. Het team</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Sluit aan bij de pedagogische en didactische behoeften.</li><li>2. Biedt een rijke, eigentijdse leeromgeving.</li><li>3. Zet zich in voor de relatie en betrokkenheid in een veilig schoolklimaat.</li><li>4. Beschouwt kinderen en ouders als partners in leren.</li><li>5. Stemt daarbij af met andere belanghebbenden.</li><li>6. Monitor voor onderwijsontwikkeling: met een externe wordt nagegaan hoe we ons onderwijsproces de komende jaren gaan volgen.</li></ol>	<p>Zodanig dat:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. De leerkracht aantoonbaar van alle kinderen een goed beeld heeft van 'wat het nodig heeft' en dit kan aanbieden uit eigen gereedschapskist of die van een specialist;</li><li>2. de geboden leerstof en – context daarbij aansluiten;</li><li>3. bij betrokkenen een zelfde positieve houding en moreel besef zichtbaar is;</li><li>4. is vastgelegd op welke aspecten van school kinderen en ouders een stem hebben;</li><li>5. voor een ieder duidelijk is met wie afstemming wordt gezocht, waarom en met welk doel.</li><li>6. de monitor geeft concrete feedback om processen te verbeteren.</li></ol>
Identiteit	Christelijke waarden vertalen naar normen en omgangsvormen in de relatie leerkracht-kind, kinderen onderling, leerkracht- ouder.	Schooljaar 2016-2017 wordt Onze Wijs breed een dialoog georganiseerd die leidt tot een gedeelde visie op identiteit en bruikbaar is in de dagelijkse praktijk op onze scholen.
Leeropbrengsten	<p>In 2019 werken teams bewust, cyclisch en systematisch aan leeropbrengsten</p> <p>Leerkrachten en onderwijsassistenten weten welke processen nodig zijn om hoge opbrengsten te realiseren en wat dit voor hen betekent qua attitude en deskundigheid.</p>	<p>In de groepen zien we:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. gebruik van heldere doelen en bijbehorende leerstofkeuze;</li><li>2. hoge kwaliteit van de leerprocessen;</li><li>3. effectief gebruik van tijd waarin kinderen op een betrokken manier bezig zijn;</li><li>4. regelmatig worden toetsen afgenomen waarbij de resultaten gebruikt worden om de onderwijsleerprocessen samen op een</li></ol>



		<p>hoger plan te brengen. Zodanig dat:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- hooguit eens in de 3 jaar sprake is van een attendering door de onderwijsinspectie;</li><li>- de school op begripend lezen vanaf groep 5 boven het landelijk gemiddelde scoort.</li></ul>
<p>Personeelsbeleid</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1 Professionalisering</li><li>2 Samen werken, samen leren</li><li>3 Systeemleiderschap en PLG</li><li>4 Duurzaam inzetbaar</li><li>5 Werving en selectie</li></ol>	<p>1a. medewerkers volgen die bijscholing waarmee vaardigheden en kennis worden opgedaan die nodig zijn om goed onderwijs te kunnen blijven bieden.</p> <p>1b. Het aantal HBO+ of master opgeleide leerkrachten bedraagt medio 2019 60% voor de hele stichting en minimaal 50% per school.</p> <p>2. in de scholen worden de voorwaarden geschapen waarin teamleren plaatsvindt.</p> <p>3. Verbeteren van onze leiderschapskenmerken: vertrouwen hebben in mensen, stimuleren van inventiviteit, voortdurend werken aan relaties en verbondenheid, aandacht schenken aan moreel besef en dienstbaarheid, enz. (zie blz. 11). Om de cultuur van samenwerken te bevorderen zal toegewerkt worden naar een professionele leergemeenschap.</p> <p>4. Beleid wordt ontwikkeld om te komen tot een hogere arbeidsparticipatie in alle leeftijdscategorieën.</p> <p>5. Onze Wijs verbindt zich met pabo-studenten, zij-instromers en invalkrachten zodanig dat de instroom van nieuwe leerkrachten verzekerd is en van de gewenste kwaliteit.</p>	<p>1. Scholen beschikken over een meerjarige personeelsplanning waaruit blijkt welke kennis en vaardigheden nodig zijn om aan te sluiten bij de leerbehoeften van de kinderen en hoe dit gerealiseerd gaat worden.</p> <p>2. Schoolteams hebben in hun jaarplanning zichtbaar gemaakt hoe en wanneer sprake is/kan zijn van gepland en spontane momenten dat samen werken en leren kan plaatsvinden.</p> <p>3. In het directieoverleg wordt uitgewerkt hoe deze kenmerken zichtbaar gemaakt kunnen worden in ons dagelijks functioneren. Jaarlijks nemen we onszelf de maat tijdens de intervisie. Binnen de directie wordt beperkt een PLG opgestart in '16-'17. Daarna werken aan PLG voor hele organisatie.</p> <p>4. De wijze waarop DI wordt ingevuld en het effect daarvan is jaarlijks onderwerp van gesprek binnen het gesprekken arrangement.</p> <p>5. Onze Wijs kent een set maatregelen waarmee studenten en invallers met potentie vroegtijdig verbonden worden aan Onze Wijs.</p>



Verzuimbeleid	Het in 2016 ontwikkelde verzuimbeleid wordt de komende jaren uitgevoerd, geëvalueerd en waar mogelijk verbeterd zodanig dat het verzuim stabiel en ruim een procentpunt onder het landelijk gemiddeld % van de PO-sector ligt.	Het ziekteverzuim zal voor de jaren 2017, 2018 en 2019 gemiddeld maximaal 4,6% bedragen.
Financiën	In de loop de eerste helft van 2017 moet er 'real-time' inzicht zijn in de uitputting van onze budgetten.	Vanaf 2017 wordt gewerkt met de inkoopportal Proactive en het dashboard Ultimview.
Inkoop- en aanbestedingsbeleid	De komende 3 jaar wordt het inkoopbeleid voortgezet, geanalyseerd en waar mogelijk verbeterd.	Uitvoeren van aanbestedingen voor ICT, installaties, administratiekantoor, schoonmaak, printers
Huisvesting	De uitvoering van de meerjaren onderhoudsplannen verbeteren door deze uit te besteden aan terzake deskundigen.	Het gebouwenbeheer voor het groot- en klein onderhoud wordt uitbesteed per aanvang van het jaar 2017.

## **Gevolgen voor de begroting in de jaren 2017 tot en met 2019**

De doelen en resultaten zoals in bovenstaande matrix beschreven betreffen verdiepingen, verbeteringen of accentueringen van bestaand beleid. Hiervoor zijn de bestaande budgetten toereikend.

Net als in voorgaande jaren is er op scholen en bovenschools ruimte gebudgetteerd voor extern advies en inkoop van opleidingen en cursussen.

Voor de investering in ICT-hardware bestaan er op schoolniveau investeringsplanningen die samenkomen in een gezamenlijke aanbesteding uit te voeren door Contractables.



