

Strategisch beleidsplan 2015-2019

‘Om de kinderen’



HAAL en Veluwe Plus
Burg. de Beaufortweg 16
3833 AG Leusden
033-4324258
www.haal-veluweplus.nl



Inhoudsopgave

Inhoud

Inhoudsopgave	2
Inleiding	3
Context & Visie	3
Actie	4
Identiteit	6
Context & Visie	6
Actie	7
Kwaliteit	9
Context & Visie	9
Actie	10
Professionele lerende organisatie	12
Context & Visie	12
Actie	13
Ondernemerschap	17
Context & Visie	17
Actie	17
Een stevige basis	19
Context & Visie	19
Actie	19

Inleiding

Context & Visie

Hoe ziet de wereld er over 15 jaar uit, wanneer onze leerlingen volwassen zijn? Wie het precies weet mag het zeggen. Mooie initiatieven als het werken aan 21st century skills en werken met de Talenten-archipel voeren op dit moment de boventoon binnen onze organisatie als antwoord op de veranderende omgeving. Denken we daar over 5 of 10 jaar ook nog zo over? Eén ding is in ieder geval duidelijk: de dag van morgen brengt wat anders dan de dag van vandaag. Verandering is de constante factor, diversiteit kenmerkt onze samenleving en daar moeten we onze leerlingen op voorbereiden.

Binnen onze organisatie zien we die diversiteit terug. VGPO HAAL en GS Veluwe Plus kenmerken zich door hun eigen cultuur. Binnen elke vereniging kenmerken de afzonderlijke scholen zich ook door hun eigen cultuur. De leerlingpopulatie van De Oase in Almere is qua identiteit, achtergrond en verwachtingen van ouders anders dan die van De Open Kring in Nijkerk. We hebben groei- en krimpscholen, stads- en dorpscholen. De Plantage is in Veenendaal een relatief kleine speler die veelal op zichzelf is aangewezen terwijl de Amersfoortse scholen een belangrijk marktaandeel hebben en intensief kunnen samenwerken in dezelfde stad. Daarnaast profileert de ene school zich met hoge opbrengsten en de andere school met een specifiek onderwijsconcept. Tegelijkertijd vallen de scholen onder één bestuur en biedt samenwerking kansen voor onze organisatie. De maatschappij en onze ouders hebben hoge verwachtingen van ons onderwijs en onze organisatie op het gebied van aanbod, kwaliteit en professionaliteit. Nieuwe wetenschappelijke inzichten over het leren van kinderen en ontwikkelingen in de IT volgen elkaar snel op. Tegelijkertijd is de werkdruk in het onderwijs hoog en valt het niet mee om aan de verwachtingen te voldoen en tegelijkertijd een heldere koers te varen. De couleur locale is typerend en waardevol voor ons onderwijs en organisatie. De scholen hebben de opdracht om dit uit te bouwen. Ondernemerschap en creativiteit is nodig om met beperkte middelen optimale resultaten te behalen. Dat kan de school niet alleen. Daarnaast hebben we meerdere kleine scholen die kwetsbaar zijn en waarvan het de vraag is of de overheid ze net zo blijft bekostigen als nu. Het bundelen van kennis, vaardigheden en middelen is noodzakelijk om onze ambities op al onze scholen te realiseren en ons onderwijs in de regio in stand te houden. Daarom is de laatste jaren de samenwerking tussen de scholen onderling en de beide verenigingen geïntensiveerd om de kwaliteit van ons onderwijs en onze organisatie te verhogen. Om die reden kiest het College van Bestuur ook voor één strategische koers voor VGPO HAAL en Veluwe Plus¹.



WE GUNNEN DIT GOEDE, CHRISTELIJKE ONDERWIJS DAN OOK AAN ZOVEEL MOGELIJK KINDEREN VAN OUDERS DIE DEZE VISIE VAN HARTE ONDERSTREPEN.

Om de kinderen

Onze scholen zijn niet alleen aan elkaar verbonden om kwalitatief goed onderwijs te kunnen bieden. Ons bestaansrecht vinden we in onze duidelijke gemeenschappelijke basis: vanuit ons geloof in Christus mogen we nu en in de toekomst iets van de heerlijkheid van God laten zien in de wereld om ons

¹ Naast het primair onderwijs is het College van Bestuur ook verantwoordelijk voor Stichting KOALAH dat voor ons op veel scholen de buitenschoolse opvang verzorgt. Hoewel KOALAH in dit plan wel wordt benoemd is de strategische koers van deze stichting apart van dit beleidsplan beschreven.

heen. Op onze scholen willen we met goed én christelijk onderwijs een betekenisvol verschil in het leven van leerlingen maken.

Dit verschil vinden wij waardevol, juist in een samenleving waarin men God steeds minder kent. We gunnen dit goede, christelijke onderwijs dan ook aan zoveel mogelijk kinderen van ouders die deze visie van harte ondersteunen. Dat is de belangrijkste reden waarom wij met elkaar in deze organisatie verbonden zijn. Dat is ook onze motivatie om de komende vier jaar onze ambitie, een betekenisvol verschil maken in het leven van kinderen, in de praktijk te brengen. Onze ambitie geven we vorm aan de hand van vijf thema's:

- **Identiteit**
Zichtbaar door het samenspel van leerlingen, leerkrachten en ouders
- **Onderwijs en kwaliteit**
Uitdagend, divers en gericht op de brede ontwikkeling
- **Professionele lerende organisatie**
Ontwikkeling van de leerkracht van de leerling
- **Ondernemerschap**
Verbinding, profilering en kansen benutten
- **Een stevige basis**
De organisatie is op orde en ondersteunt ons onderwijs

Deze thema's worden in dit strategisch beleidsplan verder uitgewerkt. Daarnaast wordt in het hoofdstuk 'een stevige basis' een aantal ambities rondom bestuur, management en organisatie beschreven.

Actie (werkwijze en besturingsfilosofie)

Het College van Bestuur stelt in het strategisch beleidsplan de kaders en ambities vast waaraan de scholen invulling geven in hun schoolplan. Daar waar samenwerking tot een hogere kwaliteit van ons onderwijs en organisatie leidt, organiseren we dit. Denk daarbij bijvoorbeeld aan KOALAH dat voor veel scholen BSO verzorgt en bijvoorbeeld ook aan kennisdeling, gezamenlijke nascholing en kostenbesparingen door gezamenlijke inkoop. Daarnaast hebben scholen de ruimte om in het schoolplan eigen ambities aan te vullen. Dit kan een bepaalde spanning met zich mee brengen: op welke terreinen is het College van Bestuur kader stellend en specifiek in haar verwachtingen en op welke terreinen wordt alleen op hoofdlijnen ambities beschreven? Dat is afhankelijk van het onderwerp en vaak ook de beginsituatie van de school. Sommige ambities zijn duidelijk in meetbare (tussen)resultaten te verwoorden. Wanneer het aan komt op de zachte opbrengsten zoals bijvoorbeeld sociale vaardigheden dan is dit niet altijd mogelijk. Kortom: bij het formuleren van de ambities is rekening gehouden met de omstandigheden en mogelijkheden van de organisatie als geheel en de individuele scholen afzonderlijk.

Verder wil het College van Bestuur in haar eigen werkwijze en handelen herkenbaar en transparant zijn zoals dat in de huidige samenleving van een organisatie mag worden verwacht. Het College van Bestuur laat zich in haar handelen leiden door de volgende principes² en is hierop aanspreekbaar:

- *Scheiding van bestuur en intern toezicht; onze activiteiten van besturen en toezien worden uitgeoefend door verschillende functionarissen of organen.*

² Conform de principes van de Code Goed Bestuur

- *Maatschappelijke opdracht*; wij hebben niet alleen tot doel onze eigen missie en visie na te streven, maar hebben ook een maatschappelijke opdracht.
- *Verantwoorde inrichting van de organisatie*; de verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden binnen ons bevoegd gezag zijn doordacht met inachtneming van efficiëntie, doelmatigheid, subsidiariteit en adaptiviteit.
- *Professionele ruimte*; binnen onze onderwijsorganisatie wordt ruimte gegeven aan de autonomie van de professionals, in casu de onderwijsgeevenden.
- *Verantwoording en dialoog*; de verschillende organen en functionarissen binnen onze onderwijsorganisatie verantwoorden zich tegenover elkaar en tegenover de maatschappelijke omgeving omtrent hun keuzes en willen met anderen in dialoog gaan over die keuzes.
- *Strategische koers*; het bevoegd gezag heeft doordachte en gedragen doelstellingen voor ogen en streeft die systematisch na.
- *Transparantie*; de organisatie is zowel intern als extern open en wil haar handelswijze toelichten.
- *Integriteit*; schoolbestuurders en intern toezichthouders functioneren eerlijk en oprecht zonder (bijvoorbeeld financieel) eigenbelang.
- *Onafhankelijkheid*; schoolbestuurders en intern toezichthouders oefenen hun taken en bevoegdheden uit gericht op het belang van het bevoegd gezag, dus zonder te worden beïnvloed door belangen die zij wellicht uit andere hoofde zouden willen behartigen.

Het College van Bestuur hoopt onder de zegen van God de komende vier jaar uitvoering te geven aan dit strategisch beleidsplan. Dit doen we samen met het personeel, de ouders, de medezeggenschapsraden, de schoolcommissies en de Raden van Toezicht voor al onze leerlingen die we dagelijks op onze scholen goed en christelijk onderwijs willen geven!

Marco van der Ploeg
Arnoud Messelink

College van Bestuur VGPO HAAL & Veluwe Plus

Identiteit

Zichtbaar door het samenspel van leerlingen, leerkrachten en ouders

Context & Visie

Onze levensbeschouwelijke identiteit vormt het bestaansrecht van onze scholen. Voor ons is goed onderwijs, christelijk onderwijs. Op onze gereformeerde en evangelische scholen vertellen we de kinderen uit de Bijbel opdat de kinderen God leren liefhebben en Jezus leren volgen. We helpen ze om zichzelf en elkaar te accepteren en waarderen als unieke door God geschapen kinderen: ieder met eigen talenten. We leren ze dat God met ons is begonnen en dat Hij wil dat we zijn liefde beantwoorden en zijn grootheid erkennen. Op school worden de kinderen zich ook bewust van hun plek en taak als christen in de maatschappij.

Veel ouders van buiten de oorspronkelijk voedende kerken melden hun kinderen aan op onze scholen. Waar dit gebeurt, is veelal sprake van groei op onze scholen. Deze ouders zoeken een goede christelijke school. Ze zijn bij ons aan het juiste adres. De rijkdom van ons christelijk onderwijs delen we met christenen die dit ook graag voor hun kinderen wensen. Daarnaast draagt deze toestroom er aan bij dat onze scholen groot genoeg blijven om zelfstandig voort te bestaan. Het is onze verwachting dat onze scholen in stedelijke omgeving nog verder kunnen groeien omdat ze zich op het gebied van identiteit duidelijk onderscheiden van de andere scholen. In de dorpen is het aanbod van christelijke scholen vaak groot en is er op een aantal plekken ook sprake van krimp.

De identiteit van de school vloeit niet automatisch voort uit onze grondslag. De identiteit wordt iedere dag 'gemaakt' door het samenspel van leerlingen, leerkrachten en ouders. Dat zie je, dat voel je, dat raakt je wanneer je op onze scholen rondloopt. Dat zie je niet alleen in het godsdienstonderwijs, maar ook in het pedagogisch en onderwijskundig handelen van het team. Het is onze ambitie om hier verder in te groeien, dat is waar we voor gaan.

We vinden het belangrijk dat er een goede verbinding is tussen de (ge)loofs)opvoeding thuis, in de kerk en op school. We gaan daarom, voordat een kind wordt toegelaten, in gesprek met ouders of en hoe we de 'klinkende triangel' kunnen vormgeven. Samen met de ouders bouwen we aan een lokale gemeenschap waar we in verbondenheid werken aan goed, christelijk onderwijs.

Binnen de kaders van de grondslag en een identiteitsdocument van de vereniging willen we dat de identiteit op iedere school een eigen invulling krijgt. We streven niet naar 'dezelfde identiteit' voor alle scholen. Onze scholen hebben veel gemeen op identiteitsgebied, dat verbindt ons ook aan elkaar. Maar het is geen doel op zich om steeds meer op elkaar te gaan lijken, omdat we dan geen recht doen aan de verschillen die er zijn. Verschillen tussen gereformeerd en evangelisch, tussen Almere en Barneveld.

Onze leerkrachten zijn belangrijke identiteitsdragers. Het College van Bestuur is verantwoordelijk voor de wijze waarop leerkrachten hier invulling aangeven. Daarom verwoorden we zelf wat we van onze



WE VERTELLEN DE KINDEREN UIT DE BIJBEL
OPDAT DE KINDEREN GOD LEREN LIEFHEB-
BEN EN JEZUS LEREN VOLGEN. WE HELPEN
ZE OM ZICHZELF EN ELKAAR TE ACCEPTEREN
EN WAARDEREN ALS UNIEKE DOOR GOD GE-
SCHAPEN KINDEREN: IEDER MET EIGEN TA-
LENTEN.

[Om de kinderen](#)

medewerkers op dit punt verlangen. Directe afhankelijkheid van ontwikkelingen in kerkgenootschappen en kerkkeuzes die medewerkers maken, vinden we ongewenst. We ontwikkelen een aanbod om onze identiteitsdragers toe te rusten, individueel en in teamverband.

Actie

Ambitie <i>Wat willen we?</i>	Beginsituatie <i>Waar staan we?</i>	Acties <i>Wat gaan we doen?</i>	Gewenst resultaat <i>Wanneer zijn we tevreden?</i>
De rijkdom van ons christelijk onderwijs delen wij met zo veel mogelijk christenen die dit voor hun kinderen wensen.	Gemiddeld 30% van de leerlingen op de gereformeerde scholen komt van buiten de 3G-kerken.	Open en uitnodigend communiceren wat de rijkdom van ons christelijk onderwijs is.	Het deelnamepercentage uit 3G-kerken minimaal zelfde niveau. (percentage kinderen uit die kerken dat op onze scholen zit) Percentage christelijke leerlingen van buiten 3G is met minimaal 20% toegenomen. (stel nu: 10%, dan 12%)
Door een samenspel van team, directie en ouders vormt zich een gemeenschap die de identiteit van de school versterkt.	Per school verschillend In de periode september – december 2015 vindt er een nulmeting plaats waarmee de startscore op het tevredenheidsonderzoek wordt vastgesteld.	Jaarlijks een gezamenlijke bezinningsactiviteit. Per school wordt de ambitie verder ingevuld.	In 2019 scoren ouders en medewerkers op dit punt minimaal goed in tevredenheidsonderzoek identiteit. Het item “Op deze school vormen we met ouders, team en directie een gemeenschap die de identiteit van de school versterkt.” krijgt een gemiddelde score van minstens 3,5.
Alle scholen hebben een herkenbare pedagogische identiteit.	Per school verschillend	Alle scholen hebben pedagogische identiteit (opnieuw) verwoord.	Leraren kunnen hun handelen verklaren vanuit de identiteit van de school. Ouders en kinderen herkennen dat.
Onze identiteit is sterk en zichtbaar in identiteitsdragende medewerkers.	Per school verschillend In de periode september – december 2015 vindt er een nulmeting plaats waarmee de startscore op het tevredenheidsonderzoek wordt vastgesteld.	De inhoud van de identiteitsverklaring is bekend en wordt onderschreven door alle medewerkers. Identiteitsverklaring wordt opgenomen in de sollicitatieprocedure en is een vast onderdeel	Ouders en kinderen herkennen personeelsleden als identiteitsdragers. Dit blijkt uit tevredenheidsonderzoek. De items “Ik ben tevreden over de mate waarin de identiteit zichtbaar en herkenbaar is in de medewerkers.” (ouders) en “Ik kan aan mijn juf/meester merken dat zij/hij in God gelooft.”

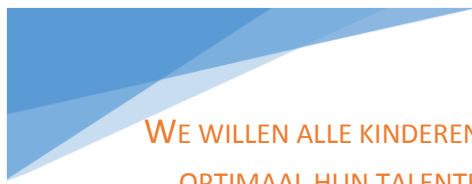
		in het functionerings- en beoordelingsgesprek	(leerlingen) krijgen een gemiddelde score van minstens 3,5.
We delen met en leren van andere christelijke scholen hoe we onze identiteit steeds krachtiger in ons onderwijs vormgeven.	Per school verschillend.	Participeren in landelijk project gereformeerde scholen: Christelijke identiteit als sterk merk.	Scholen hebben praktische handvatten gekregen om identiteit vorm te geven en doen inspiratie op bij ontmoetingen/voorbeelden.
De kinderen leren op school praktisch vorm te geven aan het christen-zijn in de maatschappij.	Per school verschillend.	Samenwerking, bijvoorbeeld in de wijk en met Stichting Present / acties voor goede doelen. Per school wordt de ambitie verder ingevuld.	

Kwaliteit

Uitdagend, divers en gericht op de brede ontwikkeling

Context & Visie

Onze scholen bestaan omdat zij aan leerlingen christelijk onderwijs geven. Dit onderwijs wordt niet zomaar gegeven, we willen er wat mee bereiken. Wij hebben invloed op de kwaliteit van ons onderwijs en op de kwaliteit van de organisatie die ten dienste staat aan ons onderwijs. Terugkijkend op de afgelopen schooljaren kunnen we concluderen dat er groei zichtbaar is in de kwaliteit van ons onderwijs. Steeds meer scholen scoren structureel boven de inspectienorm en er wordt op veel scholen gewerkt aan een brede talentontwikkeling. Onze ouders zijn in de regel tevreden over het onderwijs wat hun kinderen ontvangen.



WE WILLEN ALLE KINDEREN DE KANS GEVEN
OPTIMAAL HUN TALENTEN TE ONTWIKKE-
LEN, DOOR HEN HET BEST MOGELIJKE ON-
DERWIJS IN BREEDSTE ZIN VAN HET WOORD
TE BIEDEN.

Om de kinderen

Dat wil niet zeggen dat wij klaar zijn. De leerlingen die op onze scholen onderwijs krijgen, zijn te typeren als christelijk, veelal blank, afkomstig uit relatief stabiele thuissituaties, vaak met hoogopgeleide ouders met een vrij hoge mate van betrokkenheid. Deze beginsituatie heeft een positieve invloed op het leren van kinderen. We vinden ook dat ouders hoge verwachtingen mogen hebben van de ontwikkeling die hun kind op school doormaakt. Ouders hebben zelf ook een

belangrijke rol in het leren van kinderen. Educatief partnerschap krijgt daarom vorm in de scholen. Ouders en school werken samen aan de opvoeding en het leerproces. We willen alle kinderen de kans geven optimaal hun talenten te ontwikkelen door hen het best mogelijke onderwijs in breedste zin van het woord te bieden. Leerlingen ontdekken hun talent, het onderwijsaanbod is uitdagend, divers en gericht op de brede ontwikkeling inclusief de sociaal-emotionele ontwikkeling. Als we deze visie naast de huidige situatie leggen dan concluderen wij dat ondanks de groei die al zichtbaar is de lat omhoog mag. Op cognitief gebied betekent dit dat wij niet alleen verwachten dat onze scholen boven de inspectienorm presteren maar ook bovengemiddeld presteren. Gezien onze leerlingpopulatie moet dat mogelijk zijn. Naast het stimuleren van de cognitieve talenten verwachten we ook dat de brede talentontwikkeling, zoals die op een aantal scholen inmiddels wordt vorm gegeven, structureel en op onderscheidende wijze wordt ingebed op al onze scholen.

Uiteindelijk wordt groei, oftewel het leren in de breedst mogelijke zin van het woord, zichtbaar in gedrag, processen of resultaten. Hieronder wordt onze ambitie en de gewenste resultaten beschreven. Het CvB voert hierover met directeuren vanuit vertrouwen een reflectieve dialoog op basis van data, gericht op groei en ontwikkeling. De directeuren doen hetzelfde met leerkrachten.



LEERLINGEN ONTDEKKEN HUN TALENT, HET
ONDERWIJSAANBOD IS UITDAGEND, DIVERS
EN GERICHT OP BREDE ONTWIKKELING IN-
CLUSIEF SOCIAAL-EMOTIONELE ONTWIKKE-
LING.

Om de kinderen

Actie

Ambitie <i>Wat willen we?</i>	Beginsituatie <i>Waar staan we?</i>	Acties <i>Wat gaan we doen?</i>	Gewenst resultaat <i>Wanneer zijn we tevreden?</i>
Alle leerlingen stromen eind groep 8 minimaal uit op het niveau dat past bij hun uitstroomperspectief. 'Er komt uit wat er in zit'.	Over het algemeen genomen hebben onze scholen een bovengemiddelde populatie. Ruim de helft van de scholen is er in 2014 in geslaagd om bovengemiddelde resultaten te behalen. Op alle HAAL-scholen wordt in gr6 de NSCCT afgenomen om het niveau van de kinderen in te schatten.	Per kind, per groep en per school worden doelen gesteld die bij de populatie passen. Wanneer dat nog niet is gebeurd, wordt de populatie in kaart gebracht. De doelen worden gemonitord met behulp van ParnasSys.	In 2019 heeft meer dan 75% van de scholen op de eindtoets t.o.v. hun eigen schoolgroep een bovengemiddeld resultaat.
Alle leerlingen krijgen passend onderwijs. Dit gebeurt zoveel als mogelijk op de eigen basisschool.	Het gemiddelde deelnamepercentage sbo ligt onder de landelijke bekostigingsnorm van 2%. 7 van de 18 scholen zaten hier in 2014 boven. Kompas ondersteunt de scholen in de basisondersteuning.	Alle scholen voldoen aan het niveau van basisondersteuning zoals dat in het eigen samenwerkingsverband staat beschreven in het ondersteuningsplan. Alle scholen signaleren hoog- en meerbegeefde leerlingen en bieden hen een passend aanbod. De ondersteuning van Kompas wordt geëvalueerd en geoptimaliseerd.	In 2019 hebben alle scholen een deelnamepercentage sbo dat lager is dan 2%. 80 % van de hoogbegeefden leerlingen is vroegtijdig (eind groep 1) in beeld. Deze leerlingen laten consistente en duidelijke ontwikkelingsgroei in hun vaardigheidsscores zien.
De leerlingen ontwikkelen zich optimaal als democratisch burger en lid van de samenleving	Per school verschillend.	Dit wordt per school ingevuld, samenwerking tussen scholen waar mogelijk.	Alle scholen realiseren de doelen zoals verwoord in het kernleerplan van SLO.
Alle leerlingen zijn betrokken en bevinden zich wel.	Per school verschillend	ZIEN (volgsysteem van ParnasSys) is in 2016 op alle scholen ingevoerd. Per school wordt de ambitie verder ingevuld.	De ontwikkeling van de kinderen wordt gevolgd door een pedagogisch leerlingvolgsysteem. Aan de hand hiervan wordt cyclisch gewerkt aan de ontwikkeling.

Leerlingen en personeel werken in een veilige omgeving.	Per school verschillend. In de periode september – december 2015 vindt er een nulmeting plaats waarmee de startscore op het tevredenheidsonderzoek wordt vastgesteld.	ParnasSys Integraal is in 15/16 op elke school ingevoerd conform de afspraken die hiervoor bovenschools zijn gemaakt.	Op het onderwerp <i>'Leefklimaat op school'</i> scoren alle scholen in de tevredenheidsspeiling op of boven het landelijk gemiddelde. Alle scholen voldoen aan de landelijke eisen voor een fysiek veilige omgeving.
Ouders en leerlingen zijn tevreden over onze scholen en de kwaliteit van ons onderwijs.	Per school verschillend. In de periode september – december 2015 vindt er een nulmeting plaats waarmee de startscore op het tevredenheidsonderzoek wordt vastgesteld.	ParnasSys Integraal is in 15/16 op elke school ingevoerd conform de afspraken die hiervoor bovenschools zijn gemaakt.	Alle scholen scoren op het onderwerp <i>'Onderwijsleerproces'</i> in de tevredenheidsspeiling op of boven het landelijk gemiddelde.
Educatief partnerschap krijgt vorm in de scholen: ouders en school werken samen aan de opvoeding en het leerproces.	Per school verschillend. In de periode september – december 2015 vindt er een nulmeting plaats waarmee de startscore op het tevredenheidsonderzoek wordt vastgesteld.	Per school wordt dit ingevuld, samenwerking tussen scholen waar mogelijk	Het onderwerp <i>'Samenwerking met ouders'</i> scoort op het tevredenheidsonderzoek bij ouders en personeel op alle scholen boven of op het landelijk gemiddelde.
Kinderen kunnen hun talenten breed ontwikkelen: naast de kernvakken is er veel ruimte voor onderzoek van wetenschap, technologie en cultuur.	Per school verschillend.	Per school wordt dit ingevuld, samenwerking tussen scholen waar mogelijk.	De scholen stimuleren ondernemerschap en een "onderzoekende houding voor iedereen." Er is een gevarieerd onderwijsaanbod rond wetenschap, techniek en cultuur.

Professionele lerende organisatie

Ontwikkeling van de leerkracht van de leerling

Context & Visie

Leerlingen, ouders, leraren, directeuren en besturen vormen samen de scholen. De kwaliteit van het onderwijs is afhankelijk van de inzet en vaardigheden van al deze betrokkenen, waarbij de kwaliteit van de leraar van doorslaggevend belang is. Een stimulerende werkomgeving waar professionele ontwikkeling prioriteit heeft, draagt bij aan de kwaliteit van leraren. Diversiteit in het onderwijsteam helpt bij het maximaal benutten van de capaciteiten en kwaliteiten van teamleden. We streven naar een professionele cultuur omdat daarin drie begrippen centraal staan: kwaliteit, betrokkenheid en groei. De volgende schets van een professionele cultuur noemt voor ons belangrijke kenmerken:

Essentieel bij een professionele cultuur is de erkende ongelijkheid. Iedereen is gelijkwaardig maar er kunnen grote verschillen zijn in kwaliteit. De stelling bij een professionele cultuur is: de professional is volgend jaar beter dan nu. Een tweede kenmerk is dat kwaliteit er toe doet. Er wordt gemobiliseerd op kwaliteit en op affiniteit. Een derde kenmerk is dat er een regel is, dat 80% van degenen die er verstand van hebben, met het voorgenomen beleid eens moeten zijn. De andere betrokkenen worden goed geïnformeerd. Een vierde kenmerk is dat in een professionele cultuur op zoek gegaan wordt naar de kwaliteit die iemand heeft en de wijze waarop deze ingezet kan worden. Een vijfde kenmerk is dat in een professionele cultuur sprake is van het hebben en bieden van kansen, maar ook het stellen van eisen. Tot slot is een kenmerk dat in een professionele cultuur er uit gegaan wordt van een gemeenschappelijke visie op kwaliteit.



Dit vraagt het nodige van directeuren en van het College van Bestuur in het kader van HRM-beleid. Het ziekteverzuim daalt de laatste jaren. We zitten onder het landelijk gemiddelde van het PO. Door het stimuleren van een professionele cultuur in combinatie met proactief verzuimbeleid streven we naar verdere daling. De gemiddelde betrekkingsovergang is de afgelopen jaren gedaald tot minder dan een 'halve baan'. We ervaren dat dit leidt tot versnippering en planningsproblematiek.

Om effectief en efficiënt te werken als een professionele lerende organisatie moet de gemiddelde betrekkingsovergang omhoog.

In algemene zin is het onze ambitie om kenmerken van een professionele lerende organisatie congruent toe te passen op alle niveaus in de organisatie. Voor de komende periode noemen we een aantal concrete ambities.

Cruciale rol voor schoolleider

Onze directeuren vervullen een cruciale rol in de school; de directeur is bij uitstek degene die ervoor zorgt dat het team een gezamenlijk beeld heeft van wat het verstaat onder onderwijskwaliteit, verbonden met de identiteit van de school. Dat de kwaliteit van directeuren ertoe doet, is opnieuw vastgesteld: er is een aantoonbaar verband tussen de kwaliteit van de directeuren en de kwaliteit van de lessen die op een school worden gegeven. In de gesprekkencyclus maakt het College van Bestuur afspraken met de schoolleiders over hun professionele ontwikkeling en de inzet van tijd en geld daarvoor. Registratie in het schoolleidersregister zien we als een logisch vervolg op het proces van de voortdurende professionele ontwikkeling en niet als doel op zich. Investeren in de kwaliteit van onze directeuren, daar worden de kinderen uiteindelijk beter van.

Feedback en peer-review

Een goede werkgever zorgt ervoor dat de leraar in de praktijk wordt geobserveerd, en dat op basis van deze observatie het gesprek wordt gevoerd over gerichte professionalisering van de leraar. Feedback door coaches en leren van elkaar door peer review zijn hier effectief.

Voor de observatie willen we gebruik maken van een gevalideerd observatie-instrument. Het gebruik van zo'n instrument biedt inzicht in de vaardigheden van individuele leraren, maar het biedt op bestuursniveau ook overzicht over de stand van zaken van de kwaliteit van de gehele lerarengedeling. Zo'n overzicht maakt het mogelijk een koppeling te maken tussen onderwijsresultaten en de kwaliteit van de leraren.

Professionele ontwikkeling

In de gesprekkencyclus maken schoolleiders afspraken met leraren over hun professionele ontwikkeling en de inzet van tijd en geld daarvoor. Een aantal leerkrachten heeft een masteropleiding gevolgd of is daar mee bezig. Daar wordt de leerkracht en dus het onderwijs beter van. Daarom stimuleren we dat nog veel meer leerkrachten een master gaan halen.

Registratie in het lerarenregister zien we als een logisch vervolg op het proces van de voortdurende professionele ontwikkeling en niet als doel op zich. Onderdeel van de gesprekkencyclus is een beoordeling van het professionele handelen van de leerkracht. We nemen afscheid van leerkrachten die niet goed les kunnen geven. De reden is simpel: de kinderen hebben recht op goed onderwijs. We doen dit zorgvuldig en professioneel met aandacht voor de persoon in het belang van de leerling.

Startende leraren

De dagelijkse lespraktijk vraagt van leraren om talloze vaardigheden tegelijkertijd in te zetten: klassenmanagement, vakdidactiek, pedagogische vaardigheden, enzovoort. Startende leraren komen veelal met een pabo-diploma voor de klas en zijn daarmee startbekwaam. Maar ze moeten dan ook groeien in het beroep en vooral in de eerste jaren moeten ze zich al die vaardigheden in de klas eigen maken. We willen de begeleiding die leerkrachten hierbij ontvangen professionaliseren. De begeleiding die leerkrachten momenteel ontvangen is vooral gericht op het welzijn van leraren en minder op het stimuleren van hun professionele ontwikkeling. Door een planmatige begeleiding op te zetten, waarbij de startende leraar zich verder kan bekwamen op basis van feedback van een geschoolde coach, willen we hierin winst boeken. Begeleiding en beoordeling van de startende leraar worden gescheiden. Om de kwaliteit van ons leerkrachtenkorps te verbeteren, gaan we gericht academisch opgeleide pabo-leerkrachten werven.

Actie

Ambitie <i>Wat willen we?</i>	Beginsituatie <i>Waar staan we?</i>	Acties <i>Wat gaan we doen?</i>	Gewenst resultaat <i>Wanneer zijn we tevreden?</i>
Leerkrachten leren samen en delen kennis binnen de school en de vereniging.	Per school verschillend.	Expertise/talenten van leerkrachten worden in beeld gebracht en waar mogelijk meerscholen ingezet. Personeelsleden leren van elkaar door middel van schoolbezoeken & collegiale visitatie	In 2019 participeren alle leerkrachten in 1 of meer leeractiviteiten met collega's van andere scholen. Professionals leren structureel van elkaar in een cyclisch proces, er zijn competentiekringen gestart.

		Per school wordt de ambitie verder ingevuld.	
Onze directeuren zijn de dragers en aanjagers van de professionele lerende organisatie.	Per school verschillend. In de periode september – december 2015 vindt er een nulmeting plaats waarmee de startscore op het tevredenheidsonderzoek wordt vastgesteld.	Vaststellen competenties die hiervoor nodig zijn Alle directeuren zijn gecertificeerd schoolleider en staan geregistreerd in het schoolleidersregister. Van elk schoolteam wordt m.b.v. School aan zet de beginsituatie van de school als lerende organisatie in kaart gebracht.	In 2019 scoren alle directeuren minimaal ruim voldoende in het medewerkersonderzoek / op een te ontwikkelen kader waaruit blijkt dat de directie de organisatie professioneel heeft aangestuurd. Dit is zichtbaar in de items <i>“Ik ben tevreden over de manier waarop de schoolleiding ons stimuleert om professional in een lerende organisatie te zijn.”</i> en <i>“Ik ben tevreden over de manier waarop de schoolleiding veranderingen aanstuurt.”</i>
Academisch opgeleide leerkrachten aan nemen	Slechts enkele academisch opgeleide leerkrachten in dienst	Gerichte werving	10% van de vacatures vervuld door academisch opgeleiden.
Onze leerkrachten zijn professionals, ze zijn goed en gemotiveerd om het nog beter te doen. De organisatie faciliteert hun professionele ontwikkeling.	Per school verschillend. In de periode september – december 2015 vindt er een nulmeting plaats waarmee de startscore op het tevredenheidsonderzoek wordt vastgesteld.	Per school wordt inzichtelijk gemaakt wat de kwaliteit van de leerkrachten is. Met iedere leerkracht worden afspraken gemaakt over zijn/haar professionele ontwikkeling. Leerkrachten die onvoldoende kwaliteit leveren zijn er niet of zitten in een verbetertraject.	Leerkrachten voelen zich professional in een professionele lerende organisatie. Dit blijkt uit een score van minimaal 3,5 op het item: <i>“Ik ben tevreden over de manier waarop we als professionals in een professionele lerende organisatie werken.”</i> Het thema <i>‘Werkklimaat op school’</i> scoort op alle scholen op of boven het landelijk gemiddelde.
	Ongeveer 15 leerkrachten zijn in het bezit van een master	Bekwaam personeel wordt gestimuleerd om hun expertise door te ontwikkelen en	In 2020 zijn minimaal 45 leerkrachten (= 15%) in het bezit van een master.

	diploma en 8 leerkrachten zijn bezig met een master.	kunnen andere scholen van dienst zijn. Voor startende leerkrachten ontwikkelen we een specifiek begeleidingstraject. Iedere school stelt een professioneel statuut op waarin staat verwoord wat leerkrachten en directie verstaan onder professioneel handelen.	Minimaal 80% van de startende leerkrachten ontwikkelt zich binnen drie jaar tot vakbekwaam.
In onze scholen wordt geleerd door onderzoek te doen.	Per school verschillend.	Onderzoekende houding wordt gestimuleerd en onderzoeksvaardigheden worden aangeleerd. Waar mogelijk in samenwerking met de lerarenopleiding.	Elke leerkracht is in staat vanuit de data van zijn haar groep zich te verantwoorden en verbetervoorstellen te doen voor de groep en de school / vakgebied, d.m.v. onderzoek.
Samenwerking tussen de scholen verhoogt de kwaliteit van ons onderwijs en/of organisatie. Elke school heeft iets te bieden aan andere school.	Per school verschillend.	Per school wordt inzichtelijk gemaakt hoe men invulling geeft aan de ambities en het gewenste resultaat. Waar we goed in zijn, stellen we ook beschikbaar aan andere scholen. Er wordt onderzocht of een HAAL Veluwe Plus academie kan worden gestart.	Schoolteams kennen elkaars kwaliteiten en werken volop samen om goed en christelijk onderwijs te realiseren.
Vrouwen zijn evenredig vertegenwoordigd in de schoolleiding.	Op dit moment zijn 8 van de 18 directeuren vrouw (44%).	Bij gelijke geschiktheid krijgt een vrouw voorrang bij het invullen van een managementvacature. In scholing en tijdens functioneringsgesprekken worden vrouwen gestimuleerd hun leidinggevende kwaliteiten te ontwikkelen.	We willen in de komende beleidsperiode de verhouding man/vrouw in de directie minimaal gelijk trekken (50%).

Ondernemerschap

Verbinding, profilering en kansen benutten

Context & Visie

Onze scholen kennen een gemiddelde schoolgrootte van 160 leerlingen en zijn verdeeld over 13 gemeenten en 7 samenwerkingsverbanden rondom Passend Onderwijs. Daarbij zijn de scholen over een groot gebied verspreid, van Almere tot Arnhem. Dat houdt in dat wij relatief veel kleine scholen hebben waar alle werkzaamheden over een aantal schouders moeten worden verdeeld. Het houdt ook in dat de meeste scholen de enige van hun richting zijn in hun gemeente en in het samenwerkingsverband veelal een kleine speler zijn. Schoolteams kennen hun school, populatie, wijk, gemeente en omgeving het beste en geven in grote mate zelfstandig vorm aan het goede en christelijke onderwijs met een eigen 'couleur locale'.

In de inleiding is benoemd dat we deze 'couleur locale' typerend én waardevol vinden om onze ambitie van goed en christelijk onderwijs aan onze leerlingen te kunnen realiseren. Om dit in de komende vier jaar verder uit te bouwen en tegelijkertijd te werken aan de strategische doelen vraagt veel van de teams, de directeuren en de organisatie. Ondernemerschap is nodig om iedere school in de eigen context onze gezamenlijke ambities te laten realiseren.



Ondernemerschap heeft voor ons in de komende vier jaar het volgende tot doel:

1. *Verbinding zoeken met maatschappij om je heen vanuit christen zijn*
We vinden het belangrijk dat onze leerlingen in contact komen met de maatschappij waarin ze leven en willen ze leren hoe ze vanuit hun christen zijn hun rol in de maatschappij kunnen vervullen. Daarom zoeken we verbinding met de wijk en de gemeente waar de school in staat. Samenwerking met partners om ons heen levert waarde op voor de school en de leerlingen en wij voegen vanuit ons christelijk perspectief waarde toe aan onze omgeving.
2. *Profilering – geef kleur aan de school*
We zijn herkenbaar in de plaats waar onze scholen staan. We onderscheiden ons in het scholenveld niet alleen op onze identiteit maar ook op de brede talentontwikkeling.
3. *Met dezelfde middelen meer kwaliteit realiseren & kansen benutten voor het onderwijs*
Geld en tijd zijn in het primair onderwijs beperkt voor handen. Samenwerking (intern/extern) en creatief handelen zijn noodzakelijk om onze ambities te verwezenlijken.

Actie

Ambitie <i>Wat willen we?</i>	Beginsituatie <i>Waar staan we?</i>	Acties <i>Wat gaan we doen?</i>	Gewenst resultaat <i>Wanneer zijn we tevreden?</i>
Onze scholen zijn herkenbaar in de wijk en een trefpunt voor leren	Per school verschillend.	Per school wordt inzichtelijk gemaakt hoe men invulling geeft	De wijk is zichtbaar in de school en de school is zichtbaar in de wijk.

en ondersteunen. Directeuren hebben een proactieve houding in de realisatie hiervan.		aan de ambitie en het gewenste resultaat.	De school kan de meerwaarde van de school in de wijk aantonen. De schoolgebouwen staan open voor wijkfuncties.
Onze scholen zijn duurzame scholen. Leerlingen zijn bekend met dit begrip en weten zich verantwoordelijk voor de wereld waarin zij leven.	Per school verschillend.	Per school wordt inzichtelijk gemaakt hoe men invulling geeft aan de ambitie en het gewenste resultaat.	Leerlingen worden actief betrokken bij de verduurzaming van de school. In 2019 is 75% van onze scholen voorzien van zonnepanelen. 75% van onze scholen voldoet aan het label 'groene school'.
Voor kinderen op onze scholen is er een ononderbroken en samenhangende leer- en ontwikkelingslijn voor kinderen van 0 t/m 12 jaar. Dit vindt plaats in een herkenbaar integraal christelijk Kindcentrum (IKC)	Per school verschillend.	Elke school onderzoekt de mogelijkheden om hier met KOALAH en evt. in samenwerking met andere scholen invulling aan te geven. Waar dit niet met KOALAH mogelijk is wordt er een 'next best' partner gezocht. In het schooljaar 15/16 wordt hier een projectgroep voor gevormd.	Minimaal 3 scholen zijn voor 2019 tot IKC gevormd. Leerlingen en ouders ervaren een soepele overgang en samenwerking van en met de kinderopvang/peuterspeelzaal en bso naar de school en vice versa.
Alle scholen leggen horizontale verantwoording af aan hun partners.	Per school verschillend.	Per school wordt dit ingevuld.	In juli 2016 zijn de Vensters PO door alle scholen ingevuld en wordt de informatie jaarlijks bij gehouden.

Een stevige basis

De organisatie is op orde en ondersteunt ons onderwijs

Context & Visie

Goed bestuur, management en een goede organisatie zijn voorwaardelijk om de beschreven ambities te kunnen realiseren. In dit hoofdstuk beschrijven we onze ambities voor onze organisatie op deze gebieden. Omdat er binnen HAAL & Veluwe Plus relatief veel kleine scholen zijn beschrijven we eerst de ontwikkelingen en mogelijke risico's die dit met zich meebrengt.

Kleine scholen

De 18 scholen van HAAL & Veluwe Plus staan verdeeld over meerdere provincies. Gemiddeld zitten er 160 leerlingen op een school. Een aantal scholen groeit, een klein aantal scholen krimpt. Drie scholen bevinden zich onder de opheffingsnorm van de eigen gemeente. Deze scholen mogen blijven bestaan omdat ze de laatste school van hun richting in die gemeente zijn.

Het mag duidelijk zijn dat het onderwijs op kleine scholen meer kosten met zich meebrengt dan het onderwijs op grote scholen. Daarnaast wordt er op kleine scholen met combinatiegroepen gewerkt waardoor het voor een leerkracht niet makkelijk is om kwalitatief goed onderwijs te bieden. Vanuit de overheid wordt het in stand houden van kleine scholen dan ook ontmoedigd. Tot nu toe zijn voornemens om kleinschaligheidstoelagen aan te passen of af te schaffen niet door gevoerd. Hoe zich dat in de toekomst zal ontwikkelen is niet duidelijk. Voor ons is het zaak om dit goed in de gaten te houden en ook zelf de banden met landelijke politiek warm te houden.

We willen graag onze ambities op al onze scholen realiseren, inclusief op de kleine scholen. Om die reden is samenwerking nodig en ondernemerschap onmisbaar. Zo valt te denken aan meerschoulose directeurs en interne begeleiders. Het kan ook op sommige plekken inhouden dat we, met behoud van onze eigen identiteit, onderzoeken of samenwerking met andere scholen dan die van onze vereniging van meerwaarde kan zijn. Bijvoorbeeld bij het vormen van een kindcentrum of in het uiterste geval een samenwerkingsschool waarbij 2 scholen met een verschillende identiteit 1 school gaan vormen. Op dit moment is dit niet aan de orde en nemen we er ook geen concrete ambities over op in dit beleidsplan. Het kan echter zijn dat we er in de nabije toekomst wel toe worden gedwongen en dan willen we deze vormen van samenwerking niet op voorhand al uitsluiten.

Samenwerking HAAL & Veluwe Plus

De samenwerking tussen HAAL en Veluwe Plus krijgt zoals gezegd in dit beleidsplan een gezicht. De beide verenigingen werken nu enige jaren onder eenzelfde College van Bestuur intensief samen. Deze samenwerking wordt door het College van Bestuur en de directeurs over het algemeen als positief ervaren. Dat roept dan ook de vraag op of de tijd rijp is om beide verenigingen met elkaar te laten fuseren. Op deze manier zou wellicht de basis van al onze scholen nog verder kunnen worden verstevigd. In het schooljaar 2015/2016 willen we dit nader onderzoeken en samen met alle geledingen die hier over gaan een goed besluit over nemen.

Actie

Ambitie <i>Wat willen we?</i>	Beginsituatie <i>Waar staan we?</i>	Acties <i>Wat gaan we doen?</i>	Gewenst resultaat <i>Wanneer zijn we tevreden?</i>
De principes van de code goed bestuur	De code goed bestuur heeft op dit moment geen	Het CvB stelt een actieplan op waarin de principes worden	Als uit het 2-jaarlijkse tevredenheidsonderzoek

zijn ingebed in de organisatie	bewuste rol in onze organisatie	uitgewerkt voor onze organisatie. Uiterlijk 2017 wordt dit plan uitgevoerd.	blijkt dat de RvT en directeuren hier een 8 op geven.
De samenwerking tussen HAAL en Veluwe Plus draagt bij aan beter onderwijs en een betere organisatie.	Er is een personele unie. Er is 1 gezamenlijke strategische koers. Directeuren werken volop samen. RvT/GMR werken gescheiden van elkaar. Verkenning fusie is gestart.	In 2015/2016 wordt onder begeleiding van Verus onderzocht hoe de huidige samenwerking verder kan worden uitgebouwd en of de fusie een goed middel is om de ambitie te verwezenlijken. Dit wordt samengevat in een onderzoeksrapport. Op basis hiervan wordt wel of niet een besluit tot fusie genomen. Wanneer dat niet het geval is dan dient er in 16/17 een visie te worden ontwikkeld mbt de samenwerking tussen HAAL en Veluwe Plus.	Als in 2019 blijkt dat de samenwerking tussen HAAL en Veluwe Plus ook daadwerkelijk heeft bijgedragen tot een betere organisatie.
Dienstverlening van het bestuursbureau is efficiënt ingericht en werkt naar tevredenheid van de directeuren	Er is een benchmark beschikbaar van Berenschot en er is een interne evaluatie gedaan. De AO/IC en het inkoop/aanbestedingsbeleid is onvoldoende op orde.	Onze interne processen worden doorgelicht. Aan de hand van de evaluatiegegevens stelt het CvB in 15/16 een actieplan op om de dienstverlening te verbeteren en de AO/IB en het inkoop/aanbestedingsbeleid vast te stellen. Dit actieplan wordt in de looptijd van het SBP uitgevoerd.	Als uit het 2-jaarlijkse tevredenheidsonderzoek blijkt dat de directeuren hier een 8 op geven.
De vereniging is financieel gezond, bestedingen dragen bij aan het primaire proces, vereniging kan risico's opvangen en voldoende investeren in ontwikkelingen.	Alle kengetallen bevinden zich boven de signaleringsgrenzen. Uit de benchmark 2015 blijkt dat onze gemeenschappelijke overhead meer kost dan gemiddeld genomen. Dit wordt voor een groot deel veroorzaakt door een relatief laag aantal leerlingen per locatie (160). In 2015 is een	We onderzoeken hoe we de gemeenschappelijke overhead efficiënter kunnen inrichten zodat er meer geld beschikbaar is voor het primaire proces en beleidsontwikkelingen. Daar waar we dit op een verantwoorde manier kunnen toepassen zullen we dat binnen de periode van het SBP uitvoeren.	Wanneer er door het CvB en directeuren volgens het financieel kader wordt gewerkt en het zodoende bijdraagt aan de realisaties van onze ambities. De gemeenschappelijke overhead efficiënt is ingericht en niet in negatieve zin afwijkt van de benchmark.

	nieuw financieel kader ontwikkeld waarin richtlijnen staan beschreven voor CvB en directeuren.		
Een helder functieboek voor de totale organisatie	HAAL en Veluwe Plus hebben elk eigen functieboeken met individuele aanpassingen daarin	In 2016 een nieuw/herzien functieboek opstellen in het perspectief van de nieuwe organisatie	Als alle functies in de organisatie helder en eenduidig beschreven zijn
Onze gebouwen ondersteunen ons onderwijsaanbod en bieden een veilig, schoon en gezond leef-, werk- en leerklimaat.	Per school verschillend.	De schoolgebouwen worden eenduidig in kaart gebracht. Aan de hand hiervan wordt een actie- en investeringsplan opgesteld en uitgevoerd.	Als uit 2-jaarlijkse tevredenheidsonderzoek blijkt dat ouders en personeel hier een ruim voldoende voor geven.