



Strategisch beleidsplan 2013 – 2015

Datum : 14 augustus 2012
Herzien : 23/08/2012, 06/09/2012, 22/10/2012, 08/11/2012, 18/02/2013, 21/02/2013, 02/04/2013, 19/08/2013
Status : Definitief
CvB : 27/08/2012, 10/09/2012, 29/10/2012, 12/11/2012, 26/02/2013, 09/04/2013
KD-PO : 11/06/2013
KD-VO : 14/11/2012, 04/03/2013
PMR : 16/05/2013
MR : 13/06/2013
GMR : 04/06/2013
RvT : 17/04/2013
Door : L. van Duijn, voorzitter College van Bestuur

Inhoud

Voorwoord	4
1. Missie en visie (merkbeloften)	7
1.1 Wie ontmoet, bereikt meer.....	7
1.2 Besturingsfilosofie	8
1.3 Onze waarden en normen	9
1.4 Interventies	12
2. Kernambities.....	13
3 Ambities strategieveld Leren of Onderwijs	15
3.1 Ambities	15
3.2 Doelstellingen en strategie	15
3.3 Samenvattend	17
4. Ambities strategieveld Personeel.....	18
4.1 Ambities	18
4.2 Doelstellingen en strategie	19
4.3 Samenvattend	21
5. Ambities strategieveld Organisatie	22
5.1 Ambities	22
5.2 Doelstellingen en strategie	23
5.3 Samenvattend	25
6. Ambities strategieveld Omgeving	26
6.1 Ambities	26
6.2 Doelstellingen en strategie	26
6.3 Samenvattend	29
7. Strategische risico's	30
7.1 Inleiding	30
7.2 Strategische risico's.....	30
8. Tot slot	31
Bijlage I - De prestatie indicatoren PO.....	32
Bijlage II – De prestatie indicatoren VO.....	35
Bijlage III - Organogram	41

Voorwoord

Strategie omvat de strategische sturing van een organisatie. Daarin gaat het om een planmatig uitgewerkte lange termijnvisie van de organisatie op een termijn van (hier) drie jaar.

We hebben onze missie en visie beschreven en daarmee onze identiteit en ons bestaansrecht. De strategie in termen van ambities voor de toekomst om de gewenste situatie te bereiken. We hebben ook kort de beschrijving van onze streefdoelen die het pad vormen waarmee de gewenste situatie bereikt kan worden.

Aangezien het in dit strategisch plan gaat om strategische doelen van de totale stichting, zullen de concrete maatregelen op het niveau van de locatie voor het VO worden uitgewerkt in het locatieresultatenplan en in het basisonderwijs in het schoolplan of activiteitenplan. De plannen gaan uit van de ambities van de stichting en worden in de LRP's of schoolplannen gefaseerd uitgevoerd. Daarbij wordt vanuit het bestuur toezicht gehouden op doelen en uitgangspunten, op resultaat en worden de acties in onze begrotingsplannen ondersteund. Het toezicht vindt plaats aan de hand van opgestelde indicatoren.

De strategie die wordt gekozen voor het realiseren van doelen moet zo geformuleerd en uitgevoerd worden dat de organisatie zich onderscheidt in de markt.

Ons producten zijn geen "appels", onze producten zijn "oogappels" in de belevingswereld van ouders/verzorgers. Dat schept een grote verantwoordelijkheid voor ons als werkers in een schoolorganisatie. Men verwacht het beste, zo niet het allerbeste voor zijn of haar kind(eren).

Dat betekent in onze strategie dat we aandacht besteden aan elke afzonderlijke leerling als die er om vraagt of als wij dit nodig achten. We zullen dus moeten investeren in de relatie om vervolgens te investeren in de prestatie die naar verwachting ieder kind kan behalen.

Omdat we als school een pedagogische opdracht hebben, zullen we in onze communicatie helder en toegankelijk moeten zijn. Dat vraagt om een houding, gedrag, die wij gedefinieerd hebben in merkbeloften (identiteit) en waarden. Daarop inzetten, daarmee aan de slag gaan en daarin volharden schept bij ouders vertrouwen en geeft geborgenheid of zo u wilt een prettig leef- en werkklimaat op onze scholen.

Voor u ligt het strategisch beleidsplan van de Stichting Willem van Oranje voor de periode 2013-2015. Het beleidsplan kan niet los worden gezien van het voorgaande plan en is op verschillende punten geactualiseerd. In het plan zijn de ambities van het bestuursakkoord PO en VO opgenomen.

De afgelopen vier jaar heeft ons beleid haar vruchten afgeworpen, niet dat we er al zijn, maar de groei van het voortgezet onderwijs en de plaats die we hebben verworven in de regio mogen er zijn. In het primair onderwijs maken we een kwaliteitsslag, maar hebben daar veel last van krimp en de gevolgen daarvan.

Dat neemt niet weg dat we nu voor een nieuwe uitdaging staan. Namelijk groei continueren en kwaliteit waarmaken. We hebben ook in het vorige strategieplan gesteld dat groei alleen geen ambitie is, de ambities moeten liggen op het terrein van kwaliteit en resultaat. Met die ambities moeten we voor leerlingen, ouders/verzorgers en personeel aantrekkelijk zijn.

Wij zullen in dit strategisch beleidsplan vanuit onze missie en visie onze ambities verder uitwerken op de vier strategievelden

- onderwijs
- organisatie
- personeel
- omgeving

In de komende 3 jaar wordt het accent gelegd bij het primaire proces en de ondersteuning daarvan, waarbij we aansluiten bij de ambities uit het bestuursakkoord.

Veranderingen die we nastreven, vinden plaats binnen de politieke, economische en maatschappelijke context. Kernwoorden die deze context kenmerken, zijn:

- veranderende leeromgeving van de leerling
- krimp aantal leerlingen
- bezuinigingen
- opbrengstgericht werken
- horizontale verantwoording
- maatwerk en excellentie en
- professionalisering personeel.

De gegeven context houdt ook risico's in. Risico's die we zoveel mogelijk op alle niveaus in kaart brengen om er vervolgens adequaat op te kunnen reageren.

In 2012 zijn we begonnen met het opzetten van een risicomanagementbeleid, dat beleid zal in de komende periode meer vorm krijgen.

Hoe willen wij omgaan met de veranderende context?

De wijzigende context vraagt van onze schoolorganisatie om een adequate respons. Met ons motto 'ambitie binnen grenzen' zetten we ons financieel-economisch beleid voort: bij bezuinigingen en krimp is een efficiënte en verantwoordelijke bedrijfsvoering een 'must'.

Opbrengstgericht werken vraagt om bewust bekwaam handelen van personeel en directie. 'Wat werkt op school' van Marzano wijst ons ook hier op efficiënt handelen.

Horizontale verantwoording (en ook verticale verantwoording) vraagt om adequate managementinformatie en relevante cijfers om onze stakeholders – ouders, leerlingen, inspectie en Raad van Toezicht – te voorzien van de juiste informatie. Informatie ook die intern tijdig gebruikt moet worden om de juiste interventies te plegen en te werken met ouders/verzorgers aan een gedeelde verantwoordelijkheid.

Maatwerk en excellentie vragen van ons als personeel de vaardigheid om te differentiëren zowel richting passend onderwijs en onze zorgleerlingen als richting talentvolle leerlingen. Wij ervaren dat leerlingen in een ander leerklimaat leren dan vroeger, namelijk social media en de vrijetijdscultuur beïnvloeden sterk het leren buiten school.

Professionalisering van personeel is nodig om de kwaliteit van ons onderwijs te verbeteren en op peil te houden en om mensen zich optimaal te laten ontwikkelen.

Een strategisch beleidsplan moet de ruimte aangeven voor ontwikkeling, maar ook de richting en zal tot slot aandacht moeten besteden aan rekenschap. De ruimte en richting worden bepaald door onze missie en visie en de waarden die we als protestants-christelijke school nastreven.

De stichting wil als scholengroep opbrengstgericht werken door duidelijke doelen te stellen, te zorgen dat leraren weten wat ze hun leerlingen moeten leren, het onderwijs af te stemmen op wat leerlingen nodig hebben om te presteren, problemen van leerlingen te analyseren die de doelen niet halen, problemen te verhelpen door een goede leerlingenzorg, jaarlijks na te gaan hoe groepen leerlingen en de school als geheel presteren en snel verbeteren als prestaties tegenvallen.

Belangrijke elementen daarbij zijn: het jaarlijks evalueren van de leerresultaten, het regelmatig evalueren van het onderwijsleerproces, het systematisch volgen van vorderingen door leraren, de kwaliteit van het toetssysteem en het nagaan van de effecten van de leerlingenzorg.

De positie van de scholen

Vanuit onze missie en visie, waarden en besturingsfilosofie formuleren wij onze ambities op vier strategievelden. We formuleren op ieder strategieveld onze kritische succesfactoren om vervolgens de prestatie-indicatoren op stichtingsniveau te benoemen die verder geconcretiseerd worden in de schoolplannen of locatieresultatenplannen (LRP's) van de scholen.

De stichting wil als scholengroep door bundeling van bestuurlijke krachten niet alleen scholen als pedagogische eenheden handhaven, maar ook de zelfstandige en eigen identiteit van de school op zich behouden en versterken. De scholengroep geeft op dit punt scholen een gedecentraliseerde verantwoordelijkheid, waardoor de invulling van de identiteit van de school ontwikkeld en bewaard blijft. De organisatie acht daarbij de betrokkenheid van ouders van essentieel belang.

Doelen hierbij zijn:

- Expliciete verbinding identiteit en onderwijs.
- Vanuit respect voor verschillen laten groeien van rijkdom aan opvattingen.
- Duidelijke externe positionering van scholen vanuit de identiteit.

Bedrijfsvoering

De stichting wil een bedrijfsvoering realiseren waarbij efficiëntie en professionalisering ontstaat op het gebied van personeelsbeleid en voorzieningen, zodat op schoolniveau beter onderwijs mogelijk wordt. Ook een bedrijfsvoering die zorgt voor een financieel gezonde organisatie.

Gemeenschappelijke voorzieningen, die door de vergrote schaal mogelijk worden, zijn een verbetering van werkgeverschap, ICT-faciliteiten, professionalisering op alle niveaus, collegiale visitaties als vorm van kwaliteitszorg, meer mobiliteitsmogelijkheden.

Wij hopen dat dit strategisch beleidsplan inspireert en aanspoort tot handelen en bijdraagt aan goed onderwijs voor onze leerlingen binnen de stichting.

L. van Duijn
Voorzitter College van Bestuur

J.M. de Bruin
Lid College van Bestuur

1. Missie en visie (merkbeloften)

1.1 Wie ontmoet, bereikt meer...

Hieronder onze merkbeloften.

1. Onze overtuiging – **Waar geloven wij in?**

- Wij geloven dat Jezus in woord en daad betekenis heeft voor ons leven. Dat geloof ontleen wij aan de Bijbel.
- Wij geloven dat mensen een geschenk zijn van God en dat in de ontmoeting met elkaar er groeikansen zijn in vertrouwen, hoop en liefde.
- Wij geloven dat mensen elkaar nodig hebben om van waarde te zijn voor elkaar en de wereld en voor een betere toekomst.

2. Onze visie – **Hoe kijken wij naar de wereld?**

- Wij zien een wereld die volop kansen biedt maar ook een wereld die vraagt om een kompas en richting bij het maken van verantwoorde keuzes¹.
- Wij zien een wereld waar de vrijheid van de één de vrijheid van de ander beperkt, maar ook een wereld die behoefte heeft aan naastenliefde en tolerantie.
- Wij zien een wereld waarin jongeren een grote openheid hebben voor andere ideeën met de behoefte aan zingeving en echtheid.

3. Onze missie/merkbeloofte – **Wat willen wij betekenen voor leerlingen en ouders?**

- Bij ons leer je dat jouw leven waardevol is – voor jezelf, voor anderen en voor de wereld. Dat inspireert je om anderen ook als waardevol te zien. Je leert dit uit de Bijbelverhalen en in de ontmoeting met elkaar.
- Bij ons krijg je de ruimte om te ontdekken wat jouw talenten zijn en die in te zetten voor eigen ontwikkeling en die van anderen. Dat inspireert je om anderen ook kansen te bieden.
- Bij ons leer je dat we elkaar nodig hebben om te groeien in kennis en vaardigheden en om samen vol te houden als het je tegenzit. Dat inspireert je om met anderen naar oplossingen te zoeken.

Onze pedagogische opdracht

Betekenisvol onderwijs is onderwijs dat betekenis geeft aan leven en laten leven volgens Gods Woord. Als leidraad voor ons handelen, hanteren wij het opvoedingsdoel dat door F. Boerwinkel in 1973 is geformuleerd. Centraal hierin staat de kritische participatie van jonge mensen in de samenleving. De verwoording van hetgeen ons beweegt en hetgeen we uiteindelijk met elkaar beogen is dan als volgt:

"Het doel van opvoeding en onderwijs is de jonge mens zo te begeleiden en te stimuleren op zijn weg naar volwassenheid dat hij steeds meer in staat en bereid is te bepalen, waar hij z'n krachten wil inzetten, om de algemene cultuuropdracht van de mensen (namelijk deze aarde te bewerken en te bewaren in samenwerking met en tot vreugde van alle mensen) op persoonlijke wijze gestalte te geven; daarbij zijn kritische zin ten aanzien van wat echt of onecht, waar of onwaar, recht of onrecht is te scherpen en hem bereid te maken op te komen voor verdrukten en ontrechten, aan welke kant die zich ook bevinden.

Wij vinden het van belang hierbij dat de jonge mens is opgenomen in een gemeenschap. Een gemeenschap, waarin ouderen en jongeren, levend uit Godsvertrouwen zoals Abraham, elkaar bemoedigen en corrigeren, onderweg naar een toekomst van liefde, gerechtigheid en vrede. Een toekomst die voorgoed reeds is begonnen in Jezus de Heer en die door Hem eenmaal volle werkelijkheid zal worden".

¹ Geen vraag als missie.

1.2 Besturingsfilosofie

De besturingsfilosofie gaat uit van het principe verantwoordelijkheid diep in de organisatie. Daarmee biedt de filosofie ruimte aan mensen om in alle verantwoordelijkheid tot hun recht te komen. Hiermee willen we het initiatief van een ieder stimuleren.

Organisatiestructuur

Het hieronder toegelichte organisatiemodel is in de vorm van een organogram opgenomen als bijlage.

1. Er is een Raad van Toezicht - College van Bestuur model ingericht. De Raad van Toezicht houdt intern toezicht op het functioneren van het College van Bestuur, dat bevoegd gezag is. Het College van Bestuur bestaat uit professionals. Bestuur en toezicht is ingericht en uitgevoerd volgens de principes van 'good governance', waarbij (intern) toezicht en bestuur gescheiden zullen zijn, conform de wetgeving over governance in het onderwijs.
2. De verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden tussen Raad van Toezicht en College van Bestuur worden beschreven in de statuten van de stichting en in het bestuursstatuut.

Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht stelt de doelen van de organisatie en bepaalt tegen welke verantwoorde middelen deze doelen moeten worden bereikt. De Raad van Toezicht verstrekt daartoe opdracht aan het College van Bestuur. De Raad van Toezicht benoemt en ontslaat de leden van het College van Bestuur.

De Raad van Toezicht bestaat uit 5 tot 7 personen. Leden worden gezocht op basis van kwaliteitsprofielen.

Bij de samenstelling van de Raad van Toezicht is het van belang dat:

- leden borg staan voor maatschappelijke verankering;
- kwaliteiten, zowel bestuurlijk als inhoudelijk, in voldoende mate aanwezig zijn.

College van Bestuur

Het College van Bestuur bestaat uit 2 personen: een voorzitter en een lid. Het College van Bestuur vormt het bevoegd gezag en is verantwoordelijk voor de goede gang van zaken en het beleid van de gehele stichting. De voorzitter is eindverantwoordelijk. Leden van het College van Bestuur werken collegiaal samen en kennen een evenwichtige verdeling van taken en bevoegdheden tussen elkaar.

Het College van Bestuur wordt ondersteund door een bestuurssecretariaat en een stafbureau met beleidsondersteunende medewerker(s).

Het College van Bestuur heeft als primaire taak het besturen van de organisatie op basis van de landelijk ingevoerde principes van governance in het onderwijs. Deze invulling zal zich laten kenmerken door coachend leiderschap, waarbij leidinggevend worden versterkt in hun leidinggevende rol (empowerment) en ruimte wordt gegeven om aan deze rol invulling te geven. Het gaat om sturing gericht op het realiseren van een zo goed mogelijke cultuur waarin het onderwijs optimaal tot ontwikkeling komt.

De belangrijkste sturingsinstrumenten van het College van Bestuur zijn:

- identiteit van het onderwijs
- algemene strategie als kader voor de organisatie
- onderwijsbeleid, incl. zorg en begeleiding
- bedrijfsvoeringkaders op het gebied van onder meer financiën, personeel en gebouwen en voorzieningen.

Deze sturingsinstrumenten werken als een organisatiebreed kader waardoor leidinggevendende ruimte wordt gegeven om binnen de eigen onderdelen invulling te geven aan onderwijs en beleid. Tegelijkertijd zorgen de kaders dat deze invulling leidt tot een consistent geheel.

Integraal management

In de aansturing van de organisatie wordt uitgegaan van integraal management. In essentie betekent integraal "allesomvattend" wat aangeeft dat iedere functionaris verantwoordelijk is voor zowel de te behalen resultaten of te leveren prestaties als voor de inzet van de toegewezen mensen en middelen om die prestaties te realiseren. Met deze integrale aanpak worden prestatieafspraken gemaakt op zowel beleidsvelden als bedrijfsvoeringaspecten (voor locatiedirectie) als voor onderwijsresultaten voor docenten.

Beleidsvoerend vermogen

Beleidsvoerend vermogen wordt sterker als op alle niveaus van de organisatie verantwoordelijkheden en bevoegdheden worden uitgeoefend, op de plaats waar besluiten moeten worden genomen. Te voeren beleid komt tot stand door interactief werken, waarbij de naast hoger gelegen geleiding kaders biedt aan het te voeren beleid op een lager niveau. Beleid komt tot stand in overleg en dialoog tussen de verschillende niveaus.

Om het beleid te realiseren, worden de schoolplannen van de locaties afgestemd op het strategisch beleid en vormen de schoolplannen van de locaties – geldend voor vier jaar – weer de basis voor de jaaractiviteitenplannen in het basisonderwijs en de locatieresultatenplannen in het voortgezet onderwijs.

In deze plannen worden strategische doelen uit dit plan verder geconcretiseerd en voorzien van middelen. Jaarlijks verantwoorden de locatiedirecteuren zich voor de behaalde resultaten, dat gebeurt zowel middels een schriftelijke managementrapportage als middels een resultaat ontwikkelingsgesprek (functioneringsgesprek). Naast deze vorm van verticale verantwoording, is er ook een horizontale verantwoording van de resultaten. In het PO gebruiken we daarvoor onze schoolinformatie, in het VO wordt Vensters voor Verantwoording gebruikt.

1.3 Onze waarden en normen

Realisering van onze waarden en normen geschiedt door waardegestuurd onderwijs. Waardegestuurd onderwijs vraagt om processturing en interventies van ons als bestuur en directie en in de klas en buiten de klas door docenten en onderwijsondersteunend personeel. Het is belangrijk om een stijl van leidinggeven te praktiseren die gericht is op de waarden die je als organisatie belangrijk vindt, later gaan wij daar verder op in. Nu eerst iets over onze vijf kernwaarden.

Schoolorganisatie

De schoolorganisatie moet een leerwerkgemeenschap zijn waar gezamenlijk leren en leven centraal staat. 'Samen leren, samen leven, samen leren samenleven' is een notie die in deze tijd van individualisme sociale cohesie door participatie actueel maakt. Het doel van ons samen leren en samenleven is verwoord in onze pedagogische opdracht en in de opvatting dat talenten ontwikkeld moeten worden om verantwoord deel te nemen aan de samenleving. In ons handelen stellen we vijf waarden centraal. Waarden die, waar mogelijk, hun invulling krijgen vanuit het Evangelie.

Respect

Respecteren houdt in dat we door gedrag blijf geven van eerbied voor personen, voorschriften en opvattingen. Dat houdt concreet in dat er sprake moet zijn van naleving van schoolregels of opdrachten van docenten, het op positieve wijze volgen van dagopeningen en vieringen, in taalgebruik de naam van God en Zijn Zoon niet nodeloos gebruiken, of vrienden en vriendinnen uitschelden voor al wat lelijk is, je onthouden van verbaal geweld. Kortom, uit ons gedrag moet respect blijken.

Respecteren moet je leren. In gesprek (dialogo) met anderen zijn vier fasen van belang, inclusief de vragen die daarbij horen:

- luisteren ("wat ervaar ik zonder conclusies te trekken?")
- respecteren ("wat zou ik van de ander kunnen leren?")
- je eigen gezichtspunt opschorten zonder te reageren, zien wat gebeurt terwijl het gebeurt ("wat drijft me de dingen te zien zoals ik ze zie?")
- spreken ("wat moet nu worden gezegd, door mij, door anderen, door het geheel?").

Wanneer we vragen aan leerlingen, docenten en ouders elkaar te respecteren, dan betekent dit dat we elkaar even stilzetten bij de vraag "wat zou ik van de ander kunnen leren"; een hele praktische vraag in een schoolgemeenschap om respecteren te leren.

In een samenleving, beïnvloed door media-achtige tendensen en mondigheidsprincipes, is het 'opschorten van je eigen gezichtspunt' misschien wel het moeilijkst. Respecteren, is ons idee, moet je leren.

- Grenzen van anderen respecteren.
- Afspraken en beloftes nakomen.
- Met respect over anderen praten.

Verantwoordelijkheid

In het woord verantwoordelijkheid zit het woordje 'antwoord', het verwijst ook naar verantwoording afleggen:

De vraag van ouders/verzorgers en leerlingen over 'de goede manier waarop de school kinderen voorbereidt op hun vervolgopleiding of beroep'. De school is daar verantwoordelijk voor en moet daar verantwoording over afleggen.

De vraag naar ons gedrag en keuzes die we maken. De keerzijde van verantwoordelijkheid is verantwoording afleggen over ons gedrag en onze keuzes. Verantwoording afleggen is een basishouding in onze organisatie en scholen.

Antwoord geven op een vraag betekent ook dat we "oor" hebben voor die ander. Open staan voor vragen en bereid zijn te antwoorden. "Oor" hebben voor de docenten, de leerlingen, de ouders. Geen "oor" hebben voor de andere, om welke reden dan ook, doet de betrokkenheid geweld aan. We dienen 'om te zien' naar elkaar. Gehoorzaamheid is dan ook niet slaafs volgen van....., maar "oor" hebben voor elkaar. Omzien naar elkaar vraagt om die houding. Een houding waarin de Bijbel ons prachtige voorbeelden geeft. Wij zijn ook als organisatie verantwoordelijk voor elkaar en de resultaten die we samen behalen.

- Elkaar aanspreken op ongewenst gedrag.
- Het goede voorbeeld geven.
- Eigen belang ondergeschikt maken aan het algemeen belang.

Betrokkenheid

De waarde betrokkenheid drukt uit dat we aandacht hebben voor elkaar, voor elkaars talenten en voor elkaars prestaties. Dat we als organisatie met betrokkenheid willen uitdrukken dat elke leerling van unieke waarde is en dat elk kind zich in geborgenheid kan ontwikkelen.

Met die betrokkenheid willen we ook uiting geven aan onze zorg voor kinderen en personeel op momenten dat het nodig is. Met deze waarde geven wij inhoud aan een veilige school voor leerlingen en personeel.

- Elkaar helpen en steunen.
- Hulp en advies vragen.
- Opbouwende kritiek geven.
- Anderen bij beslissingen betrekken.

Resultaatgerichtheid

Deze waarde verwijst naar de bedoeling van ons handelen. Resultaatgerichtheid impliceert een doelgerichtheid. Als school willen we de opvoedingsdoelen en de leerdoelen helder formuleren naar resultaat, zodat ons handelen vanuit het resultaat kan worden beoordeeld en bijgesteld.

Een resultaat dat per leerling met z'n capaciteiten zeer verschillend kan zijn en gebaat is bij maatwerk. Een resultaat dat uitgedrukt kan worden in rendement, maar dat ook uitgedrukt kan worden in procesresultaat versus productresultaat.

Resultaatgerichtheid in onze organisatie gaat uit van doelgericht werken op basis van verantwoorde keuzes. Keuzes die samen met ouders en leerlingen gemaakt moeten kunnen worden. Samen leren betekent ook samen met de ouders/verzorgers en leerlingen.

Daarin resultaat behalen is één van onze doelen.

- Openstaan voor veranderingen.
- Steeds naar verbeteringen streven.

Openheid

Met het woord openheid willen we duidelijk maken dat wij in onze relatie en communicatie open staan voor ouders en leerlingen. Zij zijn de eerst verantwoordelijken voor de opvoeding van hun kinderen, samen zullen we vorm moeten geven aan een educatief partnerschap. Good governance zal daarbij de leidraad zijn voor openheid en verantwoording.

- Open staan voor anderen is voor ons een basishouding. Dat betekent ook dat wij van anderen verwachten dat zij ons open tegemoet treden. Open staan voor andere meningen en open staan voor kritiek moet wederkerig zijn, wil er sprake zijn van een vruchtbare dialoog.
- Anderen betrekken bij beslissingen kan bijdragen tot een groter draagvlak en de garantie dat de uitvoering van beleid doelgericht is d.w.z. dat wat we hebben afgesproken, wordt ook gedaan of bereikt.
- Kinderen moeten zich optimaal kunnen ontplooiën. Daarbij gaat het niet alleen om cognitieve ontwikkeling, maar ook om sociaal functioneren, het omgaan met emoties en normen en waarden, niet alleen van jezelf, maar ook die van anderen. Hoor en wederhoor en een positieve luisterhouding zijn hierin essentieel.

Openheid kent haar grenzen als personen in hun privacy dreigen te worden geschaad of benadeeld.

Wanneer we ons bewust willen zijn in ons handelen, dan zullen we in het realiseren van waardegestuurd onderwijs ook passende interventies moeten plegen.

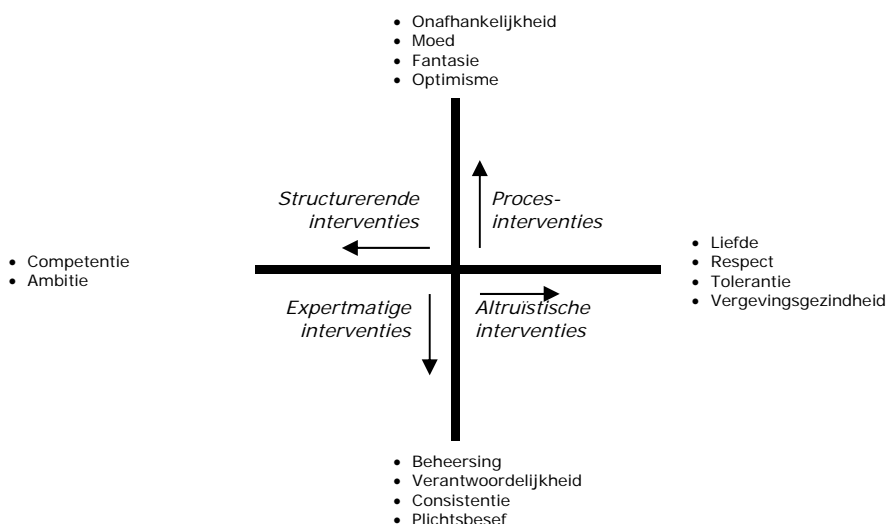
1.4 Interventies

Over welke interventies spreken we? We geven hier een korte beschrijving van vier typen interventies:

Structurerende interventies	zijn interventies die correleren met het structureren, het overzichtelijk maken van het oplossingsproces. Een persoonlijke ontwikkeling plannen en zicht geven op potentiële ontwikkeling van mensen.
Procesinterventies	zijn interventies die correleren met persoons- en gedragsgerichte interventies gericht op bijvoorbeeld zelfstandigheid of optimisme. Bij deze interventies speelt verbetering van communicatie en vertrouwen een rol.
Expertmatige interventies	zijn interventies die correleren met het aangeven van inhoudelijke oplossingen. Bij deze interventie worden inhoudelijke kennis en recepten aangedragen.
Altruïstische interventies	zijn interventies die correleren met een altruïstische benadering waarbij de interventie niet gericht is op de eigen prestaties van de leidinggevende, maar op de docent, OOP'er of leerling.

Naar 'Leren veranderen' door Léon de Caluwé en Hans Vermaak

In een schema weergegeven:



Figuur 1.1 Stijl en waarden volgens Westra en Van de Vliert (1989), uit 'Leren veranderen' door Léon de Caluwé en Hans Vermaak.

Er is dus een samenhang tussen typen interventies en het gedrag van de docent, OOP'er of leidinggevende. Er is zo ook een verband tussen gedrag en de waarde die we willen vormgeven. Ons daarvan bewust zijn is een belangrijk gegeven bij waardegericht onderwijs.

2. Kernambities

Onze kernambities voor de komende jaren zijn:

1. Vormgeven van een krachtige leeromgeving om te komen tot goede leerprestaties en rendement en ontplooiën van talenten bij kinderen en personeel.
2. Tonen van leiderschap en uitdagend onderwijs.
3. Educatief partnerschap tussen school en ouders/verzorgers.
4. Doorgaande zorg- en leerlijnen ontwerpen en uitvoeren.
5. De besturingsfilosofie realiseren zodat onze waarden gerealiseerd worden.
6. Het handhaven en versterken van protestants-christelijk onderwijs in de scholen en in de regio De Langstraat e.o. door verbindingen aan te gaan met andere besturen en instellingen.

Onze eerste ambitie ligt altijd bij (1) het bevorderen van het geluk en welzijn van kinderen. 'De (glim)lach van een kind, doet je beseffen...'. Het is onze ambitie om vanuit onze christelijke identiteit kinderen en elkaar te inspireren en te laten inspireren door het leven van Jezus Christus. Voor ons is dit een onderdeel van de krachtige leeromgeving.

Het bestuursakkoord is voor de komende jaren mede leidend in het stellen en bereiken van doelen. De geformuleerde ambities zijn in ons strategisch beleidsplan overgenomen (2). "Leerlingen verdienen het beste onderwijs, onderwijs dat bij hen past en dat aansluit op hun talenten en mogelijkheden, ongeacht op welke schoolsoort zij zitten."

Onderwijs dient vanuit haar intrinsieke waarde bij te dragen aan de persoonsvorming en interesse bij leerlingen aan te wakkeren en een positieve leerhouding te stimuleren. Daarnaast is het van belang dat de beroepsvorming wordt gestimuleerd, omdat een flexibele houding ten opzicht van arbeid en leren steeds belangrijker wordt. In dat onderwijsaanbod zal op onze school er altijd een balans moeten zijn tussen vorming van het kind en rendement van het leren.

(3) Beter presteren, beter doorstromen naar het vervolgonderwijs, sneller toetreden tot de arbeidsmarkt en beter toegerust zijn voor de maatschappij van vandaag en morgen, worden niet alleen uitgedrukt in 'economische' cijfers, maar ook in kwaliteitsaspecten als sociale vaardigheid en sociale empathie, respect, tolerantie en verantwoordelijkheid. Kortom: scoren op onze kernwaarden, hoewel moeilijker meetbaar, zal voor ons een ambitie blijven.

Terwijl wij dit zo opschrijven en lezen, moeten we waakzaam zijn. Waarom?

Omdat de termen die gehanteerd worden, passen bij een overheid die scholen en dus docenten vooral beoordeelt op hun efficiency en effectiviteit. Onderwijsprocessen worden als gevolg daarvan steeds meer naar 'meetbaar onderwijs' omgebogen. De vraag is wat onze respons is op dit verschijnsel, kunnen wij ons überhaupt losmaken van deze druk?

We moeten oppassen dat ons onderwijs niet enkel en alleen zo wordt ingericht dat zij dient voor behoud van de opgebouwde economie en bijdraagt aan de vernieuwing van de economie. Er is meer dan alleen geld verdienen en de vraag moet opkomen of we wel de juiste waardeoriëntatie volgen. Moeten we niet (terug) naar een hernieuwd evenwicht tussen economisch rendement en vorming (sociaal pedagogische meerwaarde)?

Onze visie is dat de ontmoetingsrelatie plaatsvindt in de klas. Hier vindt, vanuit de ontmoeting, een uitwisseling plaats van kennis, cultuur en vaardigheden. Het gaat om de balans van deze uitwisseling tussen leraar en leerlingen én leerlingen onderling.

Wij hebben weleens gesteld dat onderwijs emotie is, zowel voor leerlingen als ouders. Allen moeten de warmte ervaren, ook de docent. Aandacht voor de relatie, aandacht voor de toon (van leiderschap), aandacht voor waardering, levert de beweging op voor prestaties.

(4) Voorwaarde is wel dat je als directie en docent of onderwijsondersteunend medewerker wat te bieden hebt in die relatie, d.w.z. dat je de leerling aanspreekt op zijn of haar talent, dat de leerling merkt dat hij gekend en gewaardeerd wordt in wat hij of zij kan. Dat je uit de leerling haalt met je vak wat er in zit.

Rendement, resultaat behalen door grote nadruk op formele, technische en vakinhoudelijke aspecten, wordt door docenten als storend ervaren.

(5) Rendement, resultaat behalen door grotere aandacht voor de leerling, tijdige hulp en interventies en educatief ondernemerschap (overdreven: de 'kleine zelfstandige' in de klas) zou wel eens tot meer bezinning kunnen leiden en efficiënter onderwijs in de brede zin van het woord. Met andere woorden: geen prestatie zonder relatie, speelt door alles heen².

Afgeleide ambities en doelstellingen worden per strategieveld in de volgende hoofdstukken uiteengezet.

² Naar Levenslessen, Anselm Grün e.a., Ten Have, 2012 Utrecht

3 *Ambities strategieveld Leren of Onderwijs*

3.1 *Ambities*

Onze ambitie is om vorm te geven aan een krachtige leeromgeving. Onder een krachtige leeromgeving wordt verstaan: een leeromgeving waarin de talenten van leerlingen naar boven worden gehaald en ontwikkeld die gericht zijn op het behalen van een waardevol diploma of uitstroomkwalificatie en sociale vorming. De krachtige leeromgeving heeft een stimulerende uitwerking op de ontwikkeling van het kind, het personeel, de ouders/verzorgers en overige betrokkenen.

Onze ambities zijn:

- a) Pedagogisch klimaat en samenwerkend leren.
- b) Uitdagende doelen en effectieve feedback.
- c) Maatwerk in zorg en excellentie (hoogbegaafdheid) en geven vorm aan ambitieuze leercultuur waar excellentie en hoogbegaafdheid wordt ondersteund.
- d) Streven naar resultaten boven het landelijk gemiddelde.
- e) Internationalisering en burgerschap.

3.2 *Doelstellingen en strategie*

Ad a - Pedagogisch klimaat en samenwerkend leren

Onderwijsarrangementen moeten zorgen voor uitdagend onderwijs. Hierbij is de docent de ontwerper van het onderwijsleerproces. Een proces van ontwikkelen en verantwoord uitproberen binnen de klas en daarbuiten in de echte samenleving.

Met deze ambitie willen we bereiken dat:

- docenten binnen het vak en team verantwoordelijk zijn voor doorlopende leer- en zorglijnen, vastgelegd in een vakwerkplan en lespraktijk.
- vaksecties en klassen/groepen opereren als werkgemeenschappen met gestelde doelen.
- leren binnen- en buitenschools kan plaatsvinden.

Ad b – Uitdagende doelen en effectieve feedback

Uitdagende doelen zijn doelen die concreet aangeven wat er van leerlingen wordt verwacht en door docenten (gezamenlijk) worden geformuleerd en uitgevoerd. Effectieve feedback is feedback die controleert of de doelen worden bereikt. Feedback moet tijdig zijn en specifiek gericht zijn op de behandelde leerstof of gewenst gedrag.

Met deze ambitie willen we bereiken dat:

- leerlingen bewust leren en productief, zodat leerlingen onder woorden kunnen brengen waarom ze iets leren, waarvoor en waartoe, d.w.z. welke bijdrage zij kunnen leveren aan de samenleving of aan anderen.
- 75% van de leerlingen tevreden is over het geboden leerproces.
- leerlingen zich er van bewust zijn dat iedere keuze een (specifiek) gevolg heeft en kunnen dat ook verantwoorden.
- docenten werken aan het maximaliseren van prestaties van leerlingen en blijf geven van opbrengstgericht werken.

Ad c – Maatwerk in zorg en excellentie (hoogbegaafdheid)

Aangezien wij uitgaan van het feit dat iedere leerling uniek is en er mag zijn en aangezien we talenten willen ontwikkelen, is individuele aandacht voor de leerling een must. Luisteren naar de ander in zijn of haar vragen om hulp of uitdaging is een basishouding die door ons beantwoord wordt met maatwerk in de klas en in leerstof.

Met deze ambitie willen we bereiken dat:

- Voor iedere leerling op onze scholen kansen geboden worden om onderwijs te volgen in de juiste leerweg met een succesvol resultaat c.q. diploma.
- Voor de leerling het onderwijsaanbod bestaat uit een basiscurriculum (80%), een verrijkend deel (20%) of een remediërend deel (20%).
- Voor maatwerk digitale leermiddelen met een interactief karakter zullen worden ingezet.
- We voor leerlingen met een ondersteuningsvraag ontwikkelingsperspectieven zullen opstellen.
- Nieuwe (maar ook oude) onderwijsarrangementen moeten voldoen aan een pedagogisch klimaat en pedagogisch handelen dat laat zien dat:
 - regels in de klas en in de school worden nageleefd;
 - ordeverstoringen tijdig worden opgelost;
 - er een effectieve relatie is tussen leerling en docent met wederzijds respect;
 - gedrag en intelligentie van leerlingen met het onderwijsproces en groepsklimaat positief bevorderen.

Ad d - Streven naar resultaten boven het landelijk gemiddelde

Voor het basisonderwijs geldt dat er gewerkt wordt met schooldoelen waarin een norm gesteld wordt met een hoge ambitie waarmee de school/leerling zich positief onderscheidt van scholen/leerlingen in de regio.

In het SBaO wordt gewerkt met uitstroomperspectieven die voor 90% leiden tot een schoolsucces.

Voor het voortgezet onderwijs betekent dat voor de resultaten die te maken hebben met:

- rendement klas 1-3 en van 4 naar eindexamenklas, het zogenaamde onvertraagd doorstromen.
- gemiddeld centraal examencijfer.
- verschil SE en CE kleiner dan 0,5 punt.
- een zittenblijfpercentage lager dan landelijk gemiddelde. Ons streefpercentage is minder dan 10%.
- een succespercentage voor repetities en opdrachten c.q. werkstukken etc. van meer dan 80%.
- tevredenheidcijfers boven landelijke en regionale cijfers op individuele onderdelen.

Ad e - Internationalisering en burgerschap

Internationalisering is een houding waarbij aandacht is voor andere culturen en volken met hun specifieke waarden en problemen en de relatie tussen hun waarden en problemen en ons ethische, sociale en economisch handelen, zo gaat burgerschap over grenzen heen. Ook de open economie van Nederland en de globalisering van de kenniseconomie vraagt om een internationalisering van ons onderwijsaanbod willen leerlingen daarin kunnen participeren.

Met deze ambitie willen we bereiken dat leerlingen:

- verschillen tussen mensen en volken herkennen, waarderen en leren respecteren.
- een onderwijsaanbod ontvangen dat hen oefent in internationale regels, mogelijkheden en weten wat de rol van ethiek is in sociaal en economisch handelen.

3.3 *Samenvattend*

Hoe realiseren we dit?

Door te kiezen voor een inhoudelijke benadering:

- uitdagende doelen stellen
- effectieve feedback toepassen
- leerstof internationaliseren
- maatwerk in zorg en excellentie, hoogbegaafdheid
- verbeteren van leerstofaanbod en klassenmanagement
- beïnvloeding van pedagogisch klimaat
- opbrengstgericht werken.

4. *Ambities strategieveld Personeel*

4.1 *Ambities*

Onze ambitie is dat vakmanschap zich ontwikkelt naar meesterschap en dat op alle niveaus medewerkers professionals zijn. Onder vakmanschap en meesterschap verstaan we personeel dat initiatief neemt en ondernemend gedrag vertoont en verantwoording aflegt aan zichzelf en aan relevante betrokkenen. Onder relevante betrokkenen worden verstaan de leerlingen, de ouders/verzorgers, de collega's, de directie en het bestuur.

Onze slogan 'vakmanschap is meesterschap' betekent:

- een bijdrage leveren aan goede prestaties en een brede vorming voor leerlingen.
- dat docenten in staat zijn verschillen tussen leerlingen adequaat op te pakken.
- in werk en studie voeding geven aan de uitbouw van een lerende cultuur en daadwerkelijk inhoud geven aan de geformuleerde krachtige leeromgeving c.q. ambities.
- voor personeel en leerlingen actief een bijdrage leveren aan het concreet maken van de christelijke doelstelling van de school en zich bewust zijn van hun voorbeeldfunctie.
- dat we in de werving van personeel aandacht besteden aan de aanname van bevoegd personeel en personeel dat de grondslag van de organisatie respecteert en een positieve bijdrage levert aan de christelijke identiteit van de organisatie.

Onze ambities zijn:

- a. ondernemend onderwijs practiseren
- b. werkdrukbeheersing
- c. opbrengstgericht werken
- d. sturing en herontwerpen van programma's
- e. collegialiteit en professionaliteit versterken

Om deze ambities te realiseren, moet er ruimte zijn voor de noodzakelijke professionalisering van al ons personeel. Dat betekent dat er bij ons allen een lerende houding aanwezig moet zijn, zodanig dat professionaliteit zichtbaar wordt in gedrag en resultaten. Middelen om dat te realiseren zijn o.a. collegiale consultatie, resultaat ontwikkelingsgesprekken en enquêtes onder leerlingen en ouders/verzorgers. Daarbij hoort een leeftijdsbewust en doelgroepgericht personeelsbeleid dat oog voor het welbevinden en vitaliteit in de organisatie heeft.

De stichting gaat voor een personeelsbeleid

- Waarbij personeelsleden kunnen ontdekken waar hun talenten liggen om die samen met leerlingen en collega's verder te ontplooiën, zodat die ontwikkeling enerzijds bijdraagt tot persoonlijk welbevinden, anderzijds tot een waarde(n)volle participatie in de schoolorganisatie, onder meer door brede inzetbaarheid van medewerkers.
- Dat aandacht besteedt aan competentieontwikkeling volgens de wet BIO, waarbij de waarden respect, verantwoordelijkheid, betrokkenheid, resultaatgerichtheid en openheid kernwaarden zijn en er een wezenlijke bijdrage is aan de gezamenlijk gewenste krachtige leeromgeving.

4.2 Doelstellingen en strategie

Ad a - Ondernemend onderwijs practiseren

Met ondernemend onderwijs bedoelen we twee dingen. Ten eerste worden er acties, interventies ondernomen in het leerproces van leerlingen en door docenten en oop'ers om de gewenste resultaten te realiseren. Ten tweede willen we ondernemend onderwijs ook vormgeven in het curriculum om zo leerlingen ondernemend gedrag aan te leren. Ondernemend onderwijs in beide betekenissen vraagt van docenten en personeel een houding van aanpakken, sturen en doelgericht werken.

Met deze ambitie willen we bereiken dat:

- Leerlingen er op kunnen rekenen dat zij tijdig in hun leerproces worden gecorrigeerd of geholpen.
- Leerlingen ervaren dat zij door docenten en medewerkers in hun leerproces worden gestimuleerd op de sterke punten die ze hebben.
- Docenten de ruimte pakken om onderwijsarrangementen te practiseren die de buitenwereld (bedrijfsleven en instellingen) naar binnen brengen en andersom.

Ad b - Werkdrukbeheersing

De invloed van de leraar en ondersteunend personeel is op het leerresultaat en gedrag een veel besproken factor. Behalve dat er aandacht is voor bekwaam personeel en bevoegd personeel is juiste inzet van personeel van groot belang. Hierin heeft zowel de organisatie als het personeelslid een taak. Te grote inzet leidt tot te hoge werkdruk. Onze ambitie is om de werkdruk van docenten zodanig te analyseren met het personeel, dat we ook daadwerkelijk werkdrukverlichtende maatregelen kunnen nemen. Het bestuur zal opnieuw een leeftijdsbewust personeelsbeleid formuleren nu de pensioengerechtigde leeftijd omhoog gaat.

Met deze ambities willen we bereiken dat:

- Personeel vitaal de pensioengerechtigde leeftijd behaald.
- Bekwaam personeel ook kan leiden tot een lagere werkdrukervaring.
- De organisatie in haar kernopdracht onderwijs die accenten legt die bijdragen aan een meer efficiënte organisatie en individuele werkinzet.

Ad c - Opbrengstgericht werken

Deze ambitie is er één die door het bestuursakkoord PO/VO centraal wordt gesteld. Wij hanteren de volgende omschrijving:

We werken opbrengstgericht als we: (1) duidelijke doelen stellen, (2) zorgen dat leraren weten wat ze hun leerlingen moet leren, (3) het onderwijs afstemmen op wat leerlingen nodig hebben om te presteren, (4) problemen van leerlingen analyseren die de doelen niet halen, (5) problemen verhelpen door een goede leerlingenzorg, (6) jaarlijks nagaan hoe groepen leerlingen en de school als geheel presteren, (7) snel verbeteren als prestaties tegenvallen.

Belangrijke elementen van opbrengstgericht werken zijn: (1) het jaarlijks evalueren van de leerresultaten, (2) het regelmatig evalueren van het onderwijsleerproces, (3) het systematisch volgen van vorderingen door leraren, (4) de kwaliteit van het toetsysteem en (5) het nagaan van de effecten van de leerlingenzorg.

Met deze ambitie, willen we bereiken dat:

- De doelen uit dit strategisch beleidsplan transparant zijn en worden en leiden tot het gewenste resultaat en kwaliteit.

Ad d - Sturing en herontwerpen van programma's

Docenten zijn naast lesgever en pedagoog ook ontwerpers van programma's. Daarbij worden zij ondersteund door methoden en digitale programma's maar zij zijn ook de sturende factor en (her)ontwerper van die methoden en programma's. Dat betekent dat de opeenvolging van de leerstof, het tempo van aanbod en de reflectie van leerlingen op die leerstof aan bod komt.

Met deze ambitie willen we bereiken dat:

- docenten in het leerproces op school en bij de huiswerkdidactiek gebruik maakt van digitale programma's die de kwaliteit van onderwijsaanbod verhogen.
- 75% van de leerlingen tevreden zijn over het lesgeven en ICT-gebruik
- leerwerk en maakwerk daadwerkelijk maakwerk is en dat dit voldoet aan de leerbehoefte van de leerling.
- docenten systematisch en met waardering het huiswerk begeleiden en controleren.
- de leerlingen de gestelde resultaatnorm kunnen en weten te behalen.

Ad e - Collegialiteit en professionaliteit versterken

De leraren gaan respectvol om met elkaar en geven elkaar opbouwende kritiek om de kwaliteit van werken te verbeteren, bijvoorbeeld door collegiale consultatie. Collegialiteit vraagt om efficiënte samenwerking en samen verantwoordelijkheid dragen en taken verdelen. Daarbij moeten we van elkaar leren. Vakmanschap bij ons bestaat uit didactiek en pedagogische vaardigheden die we bewust toepassen in onze lessen en onderwijsactiviteiten en het vorm geven aan waardegericht onderwijs.

Van alle docenten en functionarissen wordt verwacht dat ze bevoegd of gekwalificeerd zijn voor hun taak, hetgeen ook blijkt uit de behaalde resultaatgegevens volgens door school gestelde norm. De bekwaamheid van een docent wordt gemeten aan de hand van de wet Bekwaamheid in het Onderwijs (BIO).

Met deze ambitie willen we bereiken dat:

- alle medewerkers 'in ontwikkeling' zijn en in hun ROG (Resultaat OntwikkelingsGesprek) jaarlijkelijk kunnen geven van hun resultaten en ontwikkeling.
- alle docenten bij voldoende formatieruimte via de functiemix hun ontwikkeling in de portfolio kunnen presenteren aan een sollicitatiecommissie om in aanmerking te komen voor een promotie.
- alle docenten/directieleden bij- en herscholing zien als onderdeel van een leven lang leren om competent te blijven voor het vak/de organisatie.
- de organisatie bewust werk maakt in haar beleid van professionalisering en de school een opleidingsgemeenschap wordt voor medewerkers.
- medewerkers tijdig feedback geven en ontvangen op elkaars functioneren (corrigerend en complimentearend), door niet over elkaar te spreken maar met elkaar.

4.3 Samenvattend

Hoe realiseren we dit? Door:

Scholing in welke vorm dan ook moet er toe leiden dat personeelsleden zich bekwamen en hun talenten kunnen ontdekken en ontwikkelen, zodat dat enerzijds bijdraagt aan persoonlijk welbevinden en anderzijds aan de resultaten bij leerlingen en van de organisatie.

Werving van bevoegd personeel, passen in onze ambities, personeel dat voldoet aan de benoemingscriteria, d.w.z. de grondslag respecteren en aan de identiteit van de organisatie een positieve bijdrage leveren.

Een **leeftijdsbewust personeelsbeleid** voeren dat oog heeft voor het welbevinden, de ontwikkelingsmogelijkheden en de kwaliteit van personeel.

ROG's (Resultaat OntwikkelingsGesprekken) als instrument moet personeelslid en organisatie inzicht geven in de prestaties en ontwikkelpunten van zowel het personeelslid als de organisatie.

Leerlingenquêtes en tevredenheidsonderzoeken moeten ons de nodige reflectie geven op ons werk, zodat in goed contact met ouders en leerlingen verbeteringen kunnen worden toegepast.

5. Ambities strategieveld Organisatie

5.1 Ambities

De ambitie van de Stichting Willem van Oranje is om de kwaliteit van de bedrijfsvoering zo in te richten waardoor de kwaliteit van besluitvorming en de kwaliteit van de interne beheersing een garantie zijn voor de continuïteit van de stichting en het realiseren van haar ambities.

In de stichting wordt systematisch gestreefd naar het verbeteren van onderwijs- en bedrijfsprocessen. Als het om organisatie gaat, dan onderscheiden we drie gebieden waarop organisatorische processen een rol spelen.

We spreken van:

1. De financiële organisatie: de efficiënte en effectieve inzet van middelen voor de organisatie, hieronder valt ook het beheer.
2. De onderwijsorganisatie: de opzet van de afdelingen, teams en infrastructuur.
3. De zorgorganisatie: de ondersteuningsstructuur die nodig is voor leerlingen die (extra) ondersteuning nodig hebben om hun diploma te behalen.

Ad 1. De financiële organisatie

Bij de bedrijfsprocessen gaat het om de balans tussen organisatieontwikkeling en het primaire onderwijsproces. Er wordt gestreefd naar een balans tussen:

- De inkomsten en uitgaven, waarbij de (onderwijs)verbeteringen efficiënt plaats moeten vinden.
- Het verbeteren van structuren en de ondersteuning die daarvan uitgaat op het bedrijfsproces en onderwijsproces.

De bedrijfsvoering is geen doel op zich, maar een middel tot het realiseren van goed werkgeverschap, continuering van de organisatie en goed onderwijs.

Om de bedrijfsvoering te effectueren is er een staforganisatie ingericht, die werkt ten behoeve van de afzonderlijke scholen en het College van Bestuur. De financiële beheersbaarheid en personeel en organisatie worden door de staf bij voorrang ondersteund. De staf heeft intern de opdracht tot verdere professionalisering.

Ad 2. De onderwijsorganisatie

De locaties zijn in hun onderwijsbeleid verantwoordelijk voor de behaalde resultaten. De inrichting en profilering van het onderwijsaanbod is aan de locaties en spelen in op de 'couleur locale'. De interne organisatie en het onderwijsaanbod worden met name bepaald door de aanwezige populatie en de onderwijssoort.

In de scholen wordt gewerkt in teams onder leiding van een teamleider. De teams werken met teamplannen, afgeleid of overgenomen uit de locatieresultatenplannen.

Ad 3. De zorgorganisatie

De ondersteuningsstructuur of hulpstructuur is beschreven per locatie, d.w.z. dat het basisondersteuningsprofiel en de extra zorg is vastgelegd met de daarbij passende functionarissen. Er wordt per PO- en VO-school een ondersteuningsplan geschreven dat wordt afgestemd met het ondersteuningsplan van het samenwerkingsverband PO en VO.

Daarnaast voert iedere locatie een kwaliteitsbeleid dat zich richt op de kwaliteit van onderwijs en bedrijfsvoering.

5.2 Doelstellingen en strategie

De doelstellingen zijn:

- a. financieel gezond, bewust van risico's
- b. kwaliteitsbeleid
- c. goede horizontale verantwoording
- d. doorgaande zorg- en leerlijnen ontwerpen
- e. passend onderwijs
- f. teamorganisatie en vaksectieorganisatie

Ad a. Financieel gezond, bewust van risico's

Onze ambitie is om te werken binnen de bestuursafspraken van de Raad van Toezicht, d.w.z. dat we als uitgangspunten voor de beheersing van de financiën de signaalgrenzen van de commissie Don hanteren, passend bij de schaalgrootte van onze organisatie.

Met deze ambitie willen we bereiken dat we:

- met een positieve begroting werken die ruimte geeft voor enerzijds het bestrijden van risico's, anderzijds het realiseren van de nodige investeringen.
- de zorgondersteuning willen realiseren binnen de daarvoor bestemde zorg- en ondersteuningsmiddelen.
- op basis van ons ondersteuningsprofiel in onderhandeling gaan bij het samenwerkingsverband.
- onderwijsambities en –plannen vertalen in geldmiddelen.
- de financiële en onderwijsgegevens vanuit de organisatie eenduidig aangeleverd willen hebben en dat we daar stabiele en eenduidige applicaties c.q. werkprocessen voor ontwerpen.
- een risicomangement ontwerpen dat inzicht geeft in risico's en benodigde middelen (weerstand).

Ad b. Kwaliteitsbeleid

Onze ambitie is om het opbrengstgericht werken op alle niveaus zo vorm te geven dat we in ons gedrag, in onze analyse, de PDCA cyclus toepassen. D.w.z. dat we plannen, dat we doen wat we zeggen, dat we controleren of we het goed ook goed doen en dat we terugkoppelen ter verbetering.

Hiermee willen we bereiken dat we:

- kwaliteitsnormen behalen met betrekking tot veiligheid, onderwijsresultaten, tevredenheid, welbevinden van leerlingen en personeel, die boven het landelijk gemiddelde resultaat liggen.
- een kwaliteitsvolgsysteem hanteren dat aansluit op de criteria van de onderwijsinspectie en onze eigen doelen.
- als medewerkers op alle niveaus op systematische en gestructureerde wijze aandacht besteden aan ons werkproces c.q. opbrengstgericht werken.

Ad c. Goede horizontale verantwoording

Onze ambitie is om ouders/verzorgers en leerlingen te voorzien van relevante informatie en om naar aanleiding van die informatie in gesprek te gaan. Doel van besprekingen is verbetering van kwaliteit en onze organisatie. We gebruiken voor VO de Vensters voor Verantwoording voor informatie en voor interne en externe besprekingen en analyses.

Hiermee willen we bereiken dat we:

- in een open dialoog geraken met ouders en leerlingen over ons werk en resultaat.

Ad d. Doorgaande zorg- en leerlijnen ontwerpen

De ambitie is om door middel van deze lijnen leerlijnen een consistent onderwijsprogramma te laten volgen. Consistent wil zeggen dat er geen leerstofhiaten zijn en dat ouders/verzorgers en leerlingen niet telkens opnieuw moeten horen of uitgelegd krijgen wat er met de leerling aan de hand is, of in welke fase van ontwikkeling een leerling zich bevindt.

Hiermee willen we bereiken dat:

- we de ontwikkeling van een kind niet alleen kunnen volgen, maar ook vooruitgang kunnen aangeven in de zin van rendement, beter gedrag, veiliger gevoel, verbeterd welbevinden, positiever zelfbeeld, meer zelfvertrouwen, betere cijfers.
- de overstap van PO naar VO en interne overplaatsingen zonder al te veel problemen verlopen.
- voor (doelgroep)leerlingen met extra uitdaging of extra ondersteuning onderwijs wordt geprogrammeerd waardoor zij in eigen tempo en op eigen niveau lessen kunnen volgen.
- effectieve leerlingbesprekingen resulteren in passende onderwijs- of zorgprogramma's.

Ad e. Passend Onderwijs

Onze ambitie is om in de samenwerkingsverbanden te functioneren als netwerkscholen met een ontwikkeling in 4 jaar naar een smalle zorgschool om zo onze zorgplicht waar te maken.

Hiermee willen we bereiken dat:

- de docent als professional in eerste instantie een signaleringsfunctie ontwikkelt.
- de docent in staat is de gedefinieerde basisondersteuning te verlenen en daarvoor training en/of bijscholing volgt.
- de docent en leerling tijdig die zorg ondersteuning ontvangen dat het onderwijsproces en leerproces van de leerling daardoor worden gestimuleerd.
- er een ondersteuningsorganisatie intern in school en extern buiten school aanwezig is, die de school en docent daadwerkelijk ontzorgt zodat het primaire proces hanteerbaar blijft voor de docent.

Ad f. Teamorganisatie en vaksectieorganisatie

Onze ambitie is om de teams en vaksecties binnen de daarvoor geldende kaders meer regelruimte te geven voor het organiseren van hun werk.

Hiermee willen we bereiken dat:

- docenten samen met collega's meer verantwoordelijk kunnen worden voor leerprocessen en leerprestaties van leerlingen.
- vakmanschap zich kan ontwikkelen in meesterschap, door collegiale coaching en consultatie, team en vaksecties zijn daarbij de werkgemeenschappen.
- initiatieven in teams en vaksecties ruimte krijgen om tot ontwikkeling te komen onder het motto: "wie het weet, mag het zeggen", "werken uit en met vertrouwen" en "dragen van verantwoordelijkheid".
- taakbeleid als instrument voor werkdrukregulatie één van de middelen is om regelruimte te scheppen op team-, vaksectie- en individueel niveau.

5.3 *Samenvattend*

Hoe realiseren we dit? Door:

- a) Een financieel beleid voeren dat beantwoordt aan de bedrijfsmatige signaalgrenzen van Don.
- b) Een financieel beleid dat (beperkte) ruimte schept voor investeringen om de krachtige leeromgeving te blijven realiseren.
- c) Een efficiënte zorgorganisatie die de docent ontzorgt waar dat mogelijk is en een zorgorganisatie die ook betaalbaar is en blijft.
- d) Versterken van de organisatiegraad en vakdeskundigheid van directie, teamleiders, vaksecties en teams.
- e) Kwaliteitsbewust gedrag aanleren.
- f) Door taakbeleid te zien als één van de middelen tot werkdrukregulering.

6. Ambities strategieveld Omgeving

6.1 Ambities

Onze ambitie is om het protestants-christelijk basis- en voortgezet onderwijs in onze regio te behouden en te versterken en om daadwerkelijk vorm te geven aan een organisatie met een open karakter. Daarmee bedoelen we een leefgemeenschap en leergemeenschap waarbij er sprake is van woord en wederwoord op gelijkwaardig niveau.

Een goede relatie met de omgeving is essentieel voor je voortbestaan als school. De school moet zich steeds meer verantwoorden voor haar doen en laten. Imago van een school speelt een steeds belangrijker rol. Imagoschade door vervelende voorvallen, onvriendelijk gedrag van personeel, slechte leerprestaties, een rammelende organisatie of onvolledige communicatie vragen van iedere medewerker het uiterste. Luisteren kost niets, vriendelijkheid evenmin.

Wij vinden niet dat we moeten spreken over onze leerlingen en ouders/verzorgers als zijnde klanten. En ook het principe van 'klant is koning' is een onhoudbaar en ongewenst principe. Want dan hebben we ± 2200 klanten die koning zijn. Onze leef- en leergemeenschap staat ergens voor en gaat ergens voor. We hebben vanuit onze missie en visie iets te bieden. Bij aanmelding vragen wij ouders/verzorgers dat ze onze vorm van onderwijs respecteren. Daarom is het van belang duidelijk te maken wat wij bedoelen met respecteren (respecteren moet je leren) en iedereen in onze organisatie moet kunnen terugvallen en gesteund worden door wat we aan waarden, merkbeloften en ambities willen uitdragen.

Onze ambities zijn:

- betrokkenheid van ouders/verzorgers en omgeving vergroten
- imago/identiteit versterken
- kwaliteitsbeleid verbeteren
- goede horizontale verantwoording
- school in bedrijf meer op elkaar afstemmen

6.2 Doelstellingen en strategie

De doelstellingen zijn:

- a. aan kinderen onderwijs bieden dat uitdagend is en waardegericht.
- b. met ouders/verzorgers samen verantwoordelijk te zijn voor resultaat en opvoeding.
- c. actief deel te nemen in onderwijs- en zorgnetwerken en samen met vervolgopleidingen, bedrijven en instellingen onderwijs vorm te geven.
- d. als Stichting Willem van Oranje een merk/reputatie neer te zetten dat goed onderwijs garandeert aan leerlingen in een veilig en geborgen onderwijsklimaat.
- e. een gastvrije communicatie met betrokkenen stimuleren.

Ad a. Aan kinderen onderwijs bieden dat uitdagend is en waardegericht

Met deze ambitie willen we bereiken dat:

- ons imago als christelijke school wordt versterkt, daarvoor hebben we merkbeloften geformuleerd waar ouders/verzorgers en leerlingen ons aan kunnen houden.
- leerlingen nu en later in de samenleving verantwoorde keuzes kunnen maken en daarmee het verschil maken in de wereld na 2015 en verder.
- leren en leven volgens geformuleerde waarden samen beoefenen om als waardevol burger in de samenleving te functioneren en te participeren.

Ad b. Met ouders/verzorgers samen verantwoordelijk zijn voor resultaat en opvoeding

Onze ambitie is om de betrokkenheid van ouders/verzorgers te vergroten, want door samen verantwoordelijkheid te nemen voor het leerproces en opvoedingsproces, zal het resultaat verbeteren.

In de dialoog met ouders wordt gestreefd naar een wederkerige relatie tussen ouders en de school met erkenning van het onderscheid en gezamenlijkheid in taken en verantwoordelijkheid. Deze gezamenlijke verantwoordelijkheid krijgt vorm doordat zowel ouders en leraren deelnemen aan gedeelde opvoedingspraktijken. Dialoog met ouders zal worden gekenmerkt door gedeelde opvoedingsdoelen, gedeelde waarden en inspiratiebronnen ten aanzien van opvoeding, begeleiding en vorming.

Op elk niveau van de organisatie vindt horizontale verantwoording plaats, d.w.z. dat aan leerlingen, ouders/verzorgers op heldere manier tijdig resultaten en gedrag worden verantwoord. Horizontale verantwoording is wederzijds, d.w.z. dat ook ouders/verzorgers en leerlingen zich met betrekking tot resultaten en gedrag zich verantwoorden. Betrokkenheid als kernwaarde is zo niet alleen een interne aangelegenheid, doch ook een externe aangelegenheid richting de schoolorganisatie. Vensters voor Verantwoording zullen we inzetten voor die verantwoordingsplicht.

Met deze ambitie willen we bereiken dat:

- de informatie over gedrag en leerresultaten met betrekking tot het eigen kind tijdig en frequent beschikbaar is voor zowel school als ouders/verzorgers. Hiermee is de communicatie gediend en geven we als school aan dat er met betrekking tot opvoeding een gedeelde verantwoordelijkheid is.
- dat ouders/verzorgers kunnen deelnemen aan overlegplatforms waarin gesproken wordt over de organisatie en het onderwijsproces zodat door deze vorm van participatie verbeteringen kunnen worden opgepakt en feedback gegeven kan worden op onze merkbeloften.

Ad c. Actief deelnemen in onderwijs- en zorgnetwerken en samen met vervolgopleidingen, bedrijven en instellingen onderwijs vormgeven.

Wij vinden dat school een onderdeel is van de lokale en regionale omgeving, d.w.z. dat wij ons willen laten inspireren door bedrijven, instellingen en vervolgopleidingen in hun functioneren in de samenleving. Tot de regionale omgeving behoren de HBO-instelling in Den Bosch Avans, het Marnix College te Utrecht en de universiteiten van Tilburg en Eindhoven. Waar dat mogelijk is, zullen we bestaande of nieuwe verbanden met deze instellingen aangaan om ons onderwijs te versterken. Ook de subsidies met betrekking tot ondernemend onderwijs zullen we opnieuw aanvragen om ons onderwijsaanbod te actualiseren. Voor zowel leerlingen als docenten gaat er een motiverende werking uit van buitenschools leren.

Met deze ambitie willen we bereiken dat:

- de school zich laat stimuleren en inspireren door bedrijven en instellingen zodat programma's aan actualiteit en aantrekkelijkheid winnen.
- de aansluiting van onze leerlingen in het WO of HBO door gezamenlijke programma's wordt verbeterd, zodat gedegen keuze zorgt voor minder voortijdige afstroom aldaar.
- leerlingen en docenten kennis en ervaring opdoen met vervolgopleidingen en buitenschools leren.
- onze leerlingen in zorginstellingen, bedrijven, vervolgopleidingen de juiste aansluiting vinden.

Ad d. Als Stichting Willem van Oranje een merk/reputatie neer te zetten dat goed onderwijs garandeert aan leerlingen in een veilig en geborgen onderwijsklimaat.

Om deze ambitie te realiseren, is het nodig dat:

- leerlingresultaten en rendement verbeteren.
- de communicatie met betrokkenen, leerlingen, ouders/verzorgers en gemeenten op elkaar zijn afgestemd.
- samenwerking met bedrijven en instellingen wordt voortgezet.
- ons onderwijsaanbod focust op actuele maatschappelijke en sociaal-economische onderwerpen.
- de kwaliteit van personeel en organisatie bewust wordt verbeterd.

Het collectieve en individuele gedrag van directie en personeel van onze school, zal een ondersteuning moeten zijn van de hier geformuleerde ambities.

Papier is geduldig, de omgeving is dat niet altijd. De oudertevredenheid zal verbeterd moeten worden ten aanzien van alle elementen die aan de orde komen in de tevredenheidsenquête.

Ad f. Een gastvrije communicatie met betrokkenen.

Wil onderwijs aan respect winnen en verwachtingen waar maken, dan moeten we beloften waarmaken en afspraken nakomen. Ons idee van goed onderwijs in één beeld en dezelfde taal uitdragen.

Dat betekent dat we ons merk, onze school als leerling en docent, OOP'er en directie, op een correcte wijze naar buiten brengen. Door ons te houden aan afspraken zijn we een betrouwbare partner in de regio.

De stichting gaat voor een relatie met de omgeving die gekenmerkt wordt door:

- Een klimaat van openheid en helderheid over relaties en verantwoordelijkheden tussen organisatie, ouders en leerlingen.
- Een veilig en inspirerend werk- en leefklimaat vervat in een krachtige leeromgeving.
- Aandacht voor de waarden respect, verantwoordelijkheid, betrokkenheid in denken en doen en in communicatie met derden.
- Een regionale aanpak van onderwijsproblemen en realisatie van onderwijsvoorzieningen.
- Regionalisering t.b.v. het bieden van maatwerk aan leerlingen.

6.3 Samenvattend

Hoe realiseren we dit? Door:

- *Oude relaties versterken, nieuwe relaties aangaan*
De ambitie is om met bovenstaande participanten relaties te starten of uit te bouwen die leiden tot een versterking van ons christelijk onderwijs c.q. onze krachtige leeromgeving. Initiatieven als IBC, Bèta Platform, VMBO T Business, Vakcollege en Vrienden van het Vakcollege en het ondersteuningsplan zorgleerlingen zullen verder uitgewerkt worden. Nieuwe initiatieven om betrokkenheid vorm te geven, zullen worden onderzocht.
- *Verbeteren van informatie en communicatie door middel van gesprekken en enquêtes.*
- *Vensters voor verantwoording gebruiken in de communicatie met ouders/verzorgers.*
- *IBC (ondernemend onderwijs) en Techniek intern en extern versterken en ruimte geven voor andere excellente onderwijsvormen.*
- *Door een gastvrije houding (hospitality)*
Deze houding uit zich in een gastvrije houding bij ontvangst, goede toon in gesprekken, representatieve (telefoon)gesprekken en netheid van het gebouw en gedrag.

7. *Strategische risico's*

7.1 *Inleiding*

Binnen onze stichting zal er in 2013-2015 in toenemende mate aandacht zijn voor risicomanagement. Er zijn meerdere aanleidingen om risicomanagement te implementeren.

Allereerst is er aandacht vanuit de Commissie Don die het belang van risicomanagement op financieel terrein onderstreept. Daarnaast zien wij ons als stichting geconfronteerd met krimp van leerlingenaantallen in het basisonderwijs en in de toekomst doorlopend in het voortgezet onderwijs. Vervolgens zijn er risico's met betrekking tot de leerresultaten en rendement van leerlingen.

Vanuit het oogpunt van Governance ('goed bestuur') zullen we als onderwijsinstelling risico's expliciet inzichtelijk maken. Ons doel is om in deze periode te komen tot een effectief werkend risicomanagementsysteem.

Onze ambitie is om in 2013 een werkend risicomanagementbeleid te hebben voor zowel het basisonderwijs als het voortgezet onderwijs.

Om onze missie en visie te realiseren, met andere woorden om onze ambities waar te maken, is het van het grootste belang dat we 'in control' zijn. Dat wil zeggen dat we zicht hebben op de cijfers en dat we tijdig ongunstige trends in het vizier krijgen. Onze beslissingen moeten gebaseerd zijn op reële cijfers en verwachtingen, inclusief de risico's.

We hebben door de inrichting van onze staforganisatie en door het screenen van onze werkprocessen de beheersbaarheid van onze organisatie vergroot. We blijven streven naar een grotere budgetbeheersing.

Onze ambitie is om ter ondersteuning van de stuurbaarheid en beheersbaarheid te komen tot een transparante en eenduidige planning en controlesysteem om onze doelen te bereiken en onze risico's te beheersen. Daarbij zullen we beleidsrijk te werk gaan, d.w.z. dat we prestatieafspraken maken voor de toekomst en dat we jaarlijks met elkaar de prestatieafspraken bespreken en evalueren. Op die manier willen we leren van onze ervaringen. Dit geldt voor de onderwijsprocessen en voor de bedrijfsmatige processen.

7.2 *Strategische risico's*

Onze strategische risico's zijn op dit moment geformuleerd in 7 risico's:

1. Negatieve ontwikkeling leerlingenaantallen op korte termijn in het PO en op middellange termijn voor het VO.
2. Feitelijke onderwijsresultaten en scores blijven achter bij de doelstellingen.
3. Materiële bekostiging vanuit het rijk is structureel onvoldoende en de financiering van ons onderwijs loopt achter op de groei en ambitie van ons onderwijs.
4. Onvoldoende (zorg)professie van docenten om gedifferentieerd onderwijs aan te bieden in de klassen. Zorgorganisatie en onderwijskundig beleid (nog) niet in overeenstemming met nieuwe ontwikkelingen (Passend Onderwijs).
5. Onvoldoende gebruik van relevante en/of betrouwbare managementinformatie over de actuele status van de realisatie van voorgenomen beleid (onvoldoende doelgericht en planmatig werken).
6. Werkdruk wordt als hoog ervaren, moeite om te voldoen aan de eisen van het werk binnen de gestelde tijd en eisen.
7. Het effectief maken van de ouderbetrokkenheid in onze ambitie educatief partnerschap ouders en school te realiseren.

8. Tot slot

Het strategisch beleidsplan zal de aanzet en de inzet zijn voor planvorming en activiteiten in de jaren 2013 tot en met 2015.

Wij hebben als bijlagen de prestatie indicatoren en de streefdoelen vanuit het bestuursakkoord PO en VO toegevoegd, zodat u het verband ziet tussen onze ambities en het bestuursakkoord.

Wij wensen u allen Gods Zegen toe in het werk en veel werkplezier met leerlingen en ouders/verzorgers.

Bijlage I - De prestatie indicatoren PO

Streefdoelen bij de geformuleerde gezamenlijke ambities PO (bijlage 1 bij Bestuursakkoord PO)

Opbrengstgericht werken

Ambitie	Uitgangssituatie	Tussendoel	Streefdoel
Schoolbesturen hebben meetbare doelstellingen geformuleerd gericht op leeropbrengsten taal en rekenen.	In 2010 heeft circa 70% van de schoolbesturen voor basisonderwijs ³ meetbare doelen geformuleerd voor het beoordelen van leerlingprestaties (bron: Onderwijsverslag 2009/2010, Inspectie van het Onderwijs, op basis van gegevens PO Raad, monitor Code Goed Bestuur).	In 2013 geldt dat voor 80% van de schoolbesturen	In 2015 geldt dat nagenoeg alle schoolbesturen
Scholen werken opbrengstgericht.	In 2010: 30% van de basisscholen kreeg een voldoende van de inspectie op de indicator voor 'opbrengstgericht werken' (Onderwijsverslag Inspectie). In het onderwijsverslag signaleert de Inspectie dat opbrengstgegevens in het (v)so ontbreken (Onderwijsverslag Inspectie).	In 2013 is dit 40% van de basisscholen	In 2015 is dit 60% van de basisscholen
Scholen meten de opbrengsten van vroegschoolse educatie. NB Niet van toepassing op (v)so	Het percentage basisscholen (met gewichtenmiddelen) dat opbrengsten van de vroegschool meet d.m.v. toetsen of observatielijsten, op cognitief en sociaalemotioneel gebied. In 2010 bedroeg dit 93%. (Monitor VVE, Sardes)	2013: 96%	2015: nagenoeg alle basisscholen met gewichtenmiddelen.
Scholen bieden maatwerk voor excellente leerlingen, waaronder hoogbegaafde leerlingen. NB Niet van toepassing op (v)so	Leerlingresultaten worden jaarlijks door de CITO geïnventariseerd. De grensscore voor de beste 20% van de leerlingen op basisscholen ligt in 2010 tussen de 543 en 544. In 2010 past 75% van de basisscholen het onderwijs aan aan de hoogbegaafde leerlingen (bron: onderzoek Gion onder auspiciën inspectie)	In 2013 is er een meetbare verbetering zichtbaar van de Cito-score van de 20% beste leerlingen t.o.v. 2010. Het aantal basisscholen dat excellente en hoogbegaafde leerlingen een passend aanbod biedt stijgt naar 80% in 2013.	De grensscore is in 2015 gestegen naar het niveau van score 545. Het aantal basisscholen dat excellente en hoogbegaafde leerlingen een passend aanbod biedt stijgt naar 90% in 2015.
Geen onderpresterende scholen meer	In 2010 is het aantal zeer zwakke basisscholen 57. In 2010 is het aantal taal- en rekenzwakke basisscholen 238.	In 2013 is het aantal zeer zwakke basisscholen gedaald van 57 naar 45 (peildatum april 2013). Het aantal taal- en rekenzwakke basisscholen is gedaald naar 178.	In 2015 is het aantal zeer zwakke basisscholen teruggebracht tot 35. Het aantal taal- en rekenzwakke basisscholen is gehalveerd (van 238 naar 119). ⁴

³ Met 'basisscholen' en 'basisonderwijs' wordt in deze tabel bedoeld: scholen voor basisonderwijs en scholen voor speciaal basisonderwijs

⁴ De voortgang op deze indicator en de volgende indicator (dus voor (zeer) zwakke scholen en taal- en rekenzwakke scholen) wordt gerelateerd aan de norm voor onderwijsopbrengsten geldend in 2010. Per 2012 is sprake van een vaste ondergrens voor de beoordeling van leeropbrengsten taal en rekenen waarbij rekening wordt gehouden met de samenstelling van de leerlingpopulatie.

Ambitie	Uitgangssituatie	Tussendoel	Streefdoel
<p>Scholen stimuleren ouders om thuis activiteiten te ondernemen die bijdragen aan leerprestaties.</p>	<p>In 2009 stimuleerde 36% van de po-scholen de ouders om ook thuis activiteiten te ondernemen die bijdragen aan betere leerprestaties (helpen bij huiswerk, voorlezen) (monitor ouderbetrokkenheid, Ecorys en Sardes).</p> <p>Het wetsvoorstel kwaliteit (v)so regelt de wijze waarop de ouders formeel bij de ontwikkeling en de voortgang worden betrokken.</p>	<p>In 2013 is dit percentage gestegen naar 45% van de basisscholen.</p> <p>In 2013 doet 40% van de scholen voor (v)so dit.</p>	<p>In 2015 is het percentage van 36% gestegen naar 60% van de basisscholen.</p> <p>In 2014 doet 75% van de scholen voor (v)so dit.</p>
<p>Scholen maken hun opbrengsten transparant.</p>	<p>In 2010 bestaat geen samenhangende informatievoorziening om vergelijkbare gegevens over de kwaliteit en opbrengsten van elke school openbaar te maken.</p> <p>Het streven is om ook voor scholen voor (v)so Vensters PO in te voeren, maar de fasering daarvan loopt, gezien de veelheid aan ontwikkelingen die op het (v)so afkomt, achter bij het PO.</p>	<p>In 2013 maakt 55% van de schoolbesturen van basisscholen de kwaliteit en opbrengsten transparant en via Vensters PO.</p> <p>In 2013 zijn alle scholen voor (v)so begonnen met het verwerven van gegevens ten behoeve van het invoeren van Vensters PO (v)so.</p>	<p>In 2015 zijn van alle basisscholen de kwaliteit en de opbrengsten transparant via Vensters PO.</p> <p>In 2015 gebruikt 70% van de basisscholen Vensters PO voor het evalueren van de eigen doelstellingen t.a.v. kwaliteit en opbrengsten.</p> <p>In 2015 gebruikt 50% van de scholen voor (v)so Vensters PO en gebruikt 25% de gegevens om de eigen kwaliteit en opbrengsten te evalueren.</p>

Professionalisering

Ambitie	Uitgangssituatie	Tussendoel	Streefdoel
De bekwaamheid van leraren in afstemmen van het onderwijs op verschillen binnen de klas is op orde.	In 2010 stemt 65% van de leraren in het basisonderwijs de instructie (inhoud, organisatie van de uitleg) af op verschillen in ontwikkeling tussen leerlingen. In 2010 stemt 77% van de leraren in het basisonderwijs de verwerking (van de lesstof, bijvoorbeeld met opdrachten) af op verschillen in ontwikkeling tussen leerlingen. In 2010 stemt 83% van de leraren in het basisonderwijs de onderwijstijd af op verschillen in ontwikkeling tussen leerlingen. (Onderwijsverslag, Inspectie van het Onderwijs)	In 2013 stemt 70% van de leraren in het basisonderwijs de instructie af op verschillen in ontwikkeling tussen leerlingen. In 2013 stemt 82% van de leraren in het basisonderwijs de verwerking af op verschillen in ontwikkeling tussen leerlingen. In 2013 stemt 88% van de leraren in het basisonderwijs de onderwijstijd af op verschillen in ontwikkeling tussen leerlingen. In 2013 stemmen nagenoeg alle leraren in het (v)so de instructie, verwerking en onderwijstijd af op verschillen in ontwikkeling tussen leerlingen	In 2015 stemmen nagenoeg alle leraren in basisonderwijs en (v)so de instructie, verwerking en onderwijstijd af op verschillen in ontwikkeling tussen leerlingen.
De bekwaamheid van leraren met betrekking tot opbrengstgericht werken is op orde.	In 2010 scoort 70% van de leraren in het basisonderwijs voldoende op de volgende indicator: de leraren volgen en analyseren systematisch de voortgang in de ontwikkeling van de leerlingen. (Onderwijsverslag, Inspectie van het Onderwijs) In 2010 is dit nog geen indicator voor de kwaliteit van het (v)so.	In 2013 scoort 80% van de leraren in het basisonderwijs voldoende op deze indicator. In 2013 volgt en analyseert 60% van de scholen voor (v)so systematisch de voortgang in de ontwikkeling van hun leerlingen.	In 2015 volgen en analyseren nagenoeg alle leraren in het basisonderwijs en (v)so systematisch de voortgang in de ontwikkeling van hun leerlingen.
Alle leraren onderhouden hun bekwaamheden systematisch en worden gestimuleerd zich te registreren.	In 2010 was er nog geen lerarenregister.		In 2015 is 50% van de leraren opgenomen in het register.
Scholen voeren een goed en effectief HRM-beleid.	In 2010 is er voor 38% van de leraren een bekwaamheidsdossier. In 2007-2008 heeft 80% van de werknemers eens in de voorgaande 12 maanden één formeel gesprek gehad met direct leidinggevende (Tussenmeting Convenant LKvN nota Werken in het Onderwijs 2010, p.64).	In 2013 is er voor 50% van de leraren in het basisonderwijs en (v)so een bekwaamheidsdossier. In 2013 is er voor 85% van de leraren in het basisonderwijs en (v)so jaarlijks minimaal één formeel (beoordelings- en/of functionerings)gesprek met concrete afspraken over bekwaamheidsonderhoud en loopbaanontwikkeling.	In 2015 is er voor nagenoeg alle leraren in het basisonderwijs en (v)so een bekwaamheidsdossier. In 2015 is er voor nagenoeg alle leraren in het basisonderwijs en (v)so jaarlijks minimaal één formeel (beoordelings- en/of functionerings)gesprek met concrete afspraken over bekwaamheidsonderhoud en loopbaanontwikkeling.
Verbetering begeleiding en ondersteuning beginnende leraren.	42 % startende leraren is tevreden over de begeleiding (Loopbaanmonitor 2009)	In 2013 is 55% van de startende leraren in het basisonderwijs en (v)so tevreden over de begeleiding.	In 2015 is 80% van de startende leraren in het basisonderwijs en (v)so tevreden over de begeleiding.
Schoolleiders in regulier en speciaal onderwijs voldoen aan de geactualiseerde bekwaamheidseisen.	In 2013 is er een zichtbare substantiële toename t.o.v. 2011 van het aantal schoolleiders in regulier en speciaal onderwijs dat zich professionaliseert in relatie tot de dan geldende bekwaamheidseisen. (Vast te stellen door een nulmeting en een vervolgonderzoek van de stand van zaken professionalisering (enquête en kwalitatief onderzoek))		In 2015 voldoen nagenoeg alle schoolleiders aan de dan geldende bekwaamheidseisen. Indicator: aantal schoolleiders dat als zodanig is geregistreerd. Voor het (v)so geldt als indicator het aantal geregistreerde schoolleiders.

Bijlage II – De prestatie indicatoren VO

De prestatie indicatoren voor het onderwijs (strategieveld leren) zijn vastgelegd in het toezichtkader van de inspectie en in de doelen geformuleerd in het bestuursakkoord VO (prestatiebox).

De prestatie-indicatoren voor de organisatie (bedrijfsvoering) zijn vastgelegd door het bestuur op basis van de signaalgrenzen van de Commissie Don.

De prestatie-indicatoren voor bekwaamheid personeel zijn geformuleerd in de bevoegdheidseis (CAO-VO) en de wet BIO.

De prestatie-indicatoren voor de omgeving zijn vastgelegd in de verantwoordingsplicht richting onderwijsinspectie, richting Raad van Toezicht en de regels met betrekking tot de horizontale verantwoording (o.a. MR-reglement, Vensters voor Verantwoording).

Hieronder een schematische weergave van de indicatoren. Hierbij zijn opgenomen de doelen van het bestuursakkoord VO.

Ambitie	Indicator	Streefdoel	Uitgangssituatie
Krachtige leeromgeving			
1. Uitdagende doelen en effectieve feedback	Percentage leerlingen dat positieve ervaringen heeft is > 75% en leerlingen geven het gemiddelde cijfer > 7.0.	Leerlingen ervaren in de lessen/onderwijsactiviteiten een uitdaging.	Leerlingtevredenheidsonderzoek.
		Leerlingen ervaren in de les en bij andere onderwijsactiviteiten een positieve en effectieve feedback op inhoud en gedrag	Leerlingtevredenheidsonderzoek
2. Resultaten boven landelijk gemiddelde	Gemiddeld eindcijfer CE voor ieder vak > landelijk gemiddelde.	De succespercentages van de onderdelen: - gemiddeld CE-cijfer - tevredenheid - doorstroom en uitstroom boven landelijk gemiddelde.	
	Gemiddeld eindcijfer CE voor de vakken Nederlands, Engels en Wiskunde.	In 2015 slagen leerlingen met een gemiddeld 0,2 punt hogere score op het eindexamen voor <u>alle</u> vakken dan in 2010.	Norm: VWO van 6.1 naar 6.3 HAVO van 6.0 naar 6.2 VMBO T van 6.0 naar 6.2
	Percentage leerlingen dat onvertraagd doorstroomt.	In 2013, 2014 en 2015 is ons rendement gelijk of beter dan de landelijk gemiddelde cijfers.	Norm: Zie IDU-gegevens 2011
	Percentage leerlingen dat kiest voor Techniek of N-profiel / sector.	HAVO/VWO: tenminste 55% van de HAVO/VWO-leerlingen kiest in 2015 voor een N-profiel.	HAVO/VWO: nu kiest 45% van de HAVO/VWO-leerlingen voor een N-profiel.
		VMBO-beroepsgericht: tenminste 30% van de leerlingen kiest voor techniek/N-sector.	VMBO-beroepsgericht: nu kiest 23,4% van de leerlingen voor techniek/N-sector.
		VMBO-TL/GL: tenminste 50% van de leerlingen kiest NASK.	VMBO-TL/GL: nu kiest 47% van de leerlingen voor NASK.

<i>Ambitie</i>	<i>Indicator</i>	<i>Streefdoel</i>	<i>Uitgangssituatie</i>
3. Maatwerk in zorg en excellentie	Gemiddeld eindcijfer van de 20% best presterende VWO-leerlingen.	De gemiddelde score op het eindexamen van de 20% best presterende VWO-leerlingen is gestegen met 0,2 punt ten opzichte van 2010.	Uitgangssituatie 20% beste VWO'ers hier opnemen. In 2010 ware er bijvoorbeeld 58 Technasia, 183 Universumscholen, 133 TTO-scholen en 22 Begaaafdheidsprofielscholen.
	Examen in meer vakken dan voorgeschreven en in vakken op een hoger niveau.	Het percentage leerlingen dat in meer vakken examen doet dan minimaal is voorgeschreven, is in 2015 gestegen.	
		Het percentage leerlingen dat examen doet in een vak op een hoger niveau, is in 2015 gestegen.	
	Maatwerk bieden.	In 2015 wordt aan nagenoeg alle excellente en hoogbegaafde leerlingen maatwerk geboden.	
	Signaleren van verschillen tussen leerlingen	Alle leraren stemmen de instructie, de verwerking en de onderwijstijd af op verschillen in ontwikkeling van leerlingen.	De docenten die in 2012 nog niet kunnen omgaan met verschillen, volgen scholing om zich hierin voldoende te bekwamen.
			In 2010 stemt 59% van de leraren HAVO/VWO de instructie af op verschillen in ontwikkeling tussen leerlingen.
			In 2010 stemt 52% van de leraren HAVO/VWO de verwerking af op verschillen in ontwikkeling tussen leerlingen.
			In 2010 stemt 50% van de leraren HAVO/VWO de onderwijstijd af op verschillen in ontwikkeling tussen leerlingen.
		In 2015 wordt aan alle leerlingen met een zorgindicatie maatwerk geboden	Voor alle leerlingen is er een individueel of groepshandelingsplan met concrete ondersteuningsactiviteiten
		In 2015 is er voor alle leerlingen met een indicatie leerstof op maat aanwezig of wordt ontwikkeld.	
		In 2015 geldt dat voor alle leerlingbesprekingen daar de effectieve leerlingbespreking wordt gehanteerd van mevrouw Inge Hummel	In 2015 zijn de leerlingverslagen in SOM opgebouwd en ingevuld volgens een afgesproken format effectieve leerlingbespreking.
		In 2015 geldt dat vanuit de effectieve leerlingbespreking handelingsgericht wordt opgetreden.	In 2015 draagt de effectieve leerlingbespreking bij tot een opbrengstgericht werken volgens de inspectiecriteria.

<i>Ambitie</i>	<i>Indicator</i>	<i>Streefdoel</i>	<i>Uitgangssituatie</i>
4. Horizontale verantwoording	Contacten ouder-school-ouder	100% van de mentoren hebben minimaal 4 x per jaar contact met de ouders die minder dan verwacht presteren.	Oudertevredenheid onder deze doelgroep.
	Vensters voor Verantwoording	50% van de ouders hebben eenmaal per schooljaar kennis genomen van de Vensters voor Verantwoording.	Oudertevredenheidsonderzoek op dit punt.
	Klachtenregistratie	Ingekomen 'klachten' worden naar tevredenheid van betrokken partijen opgelost.	Telefonistes registreren vanaf 1 augustus 2012 'klachten' ten aanzien van ons functioneren. Klachtenregistratie volgens wettelijke regels afhandelen.
5. Internationalisering en burgerschap	Excursies en internationale uitwisselingen	Iedere leerling op onze school wordt in de gelegenheid gesteld om eenmaal in zijn of haar schoolloopbaan deel te nemen aan internationale uitwisseling of buitenlandse reis.	
	Leraren stemmen hun leerstofaanbod af op internationale thema's en burgerschap	Alle docenten en vaksecties hebben in hun lesprogramma en vakwerkplan aantoonbare onderdelen als internationalisering en burgerschap	In 2015 hebben alle vaksecties in hun vakwerkplan expliciet doelen en leerstof opgenomen met betrekking tot internationalisering en burgerschap.
	Leraren beschrijven in hun vakwerkplan de internationale thema's en burgerschapsdoelen die ze in de lessen nastreven		
6. Scholen werken systematisch aan het maximaliseren van prestaties van leerlingen, dat wil zeggen ze werken opbrengstgericht.	Opbrengstgericht werken.	50% van de scholen werkt opbrengstgericht.	Alle scholen ontwikkelen zich aantoonbaar in opbrengstgericht werken, door te laten zien in welke fase van opbrengstgericht werken zij zitten en welke ontwikkeling daarin zichtbaar is.
			20% van de HAVO-scholen werkt opbrengstgericht (21009-2010) op basis van de inspectiecriteria.
		Scholen die nog niet aan alle criteria voldoen, voldoen in 2015 wel aan meer criteria dan in 2011.	15% van de VWO-scholen werkt opbrengstgericht op basis van de inspectiecriteria.
		100% van de leraren werken aantoonbaar opbrengstgericht.	Leraren zijn in 2013 aantoonbaar in staat opbrengstgericht te werken.

<i>Ambitie</i>	<i>Indicator</i>	<i>Streefdoel</i>	<i>Uitgangssituatie</i>
7. Leiderschap en onderwijzen met lef (vormgeven aan een lerende cultuur) en goed HRM-beleid	Bekwaamheid docenten didactisch handelen	Het verruimen en verdiepen van het didactisch repertoire van 50% van de docenten in 2013 en van 80% van de docenten in 2015	Registratie vanaf 2012/2013 middels ROG's, leerlingenquêtes en zo nodig assessments. In 2015 heeft 80% van de docenten een didactisch repertoire opgebouwd dat voldoet aan de criteria van de onderwijsinspectie.
		50% van de leraren is geregistreerd en leraren onderhouden hun bekwaamheden systematisch.	Registratie kan vanaf 2012, ervan uitgaand dat het register er dan is en dat er sprake is van goede samenwerking met de onderwijscoöperatie.
	Tevredenheid over vakprogramma en uitvoering	Sturing en herontwerp van programma's door docenten leidt vanaf 2012-2013 tot betere resultaten dan voorheen (zie ambitie 1) en wordt in 2015 door 80% van de leerlingen positief beoordeeld (7.0).	In 2015 is > 80% van de leerlingen tevreden over lesgeven en programma van het vak/de docent.
	Samenwerkend leren	80% van de docenten en leerlingen geeft een positief oordeel over samenwerkend leren, coaching en/of begeleiding	In 2015 is > 80% van de docenten en van de leerlingen tevreden over coaching en/of begeleiding.
		80% van de beginnende leraren is in 2015 tevreden over de begeleiding (in 2013 is dat 60%).	In 2015 is 80% tevreden, uitgangspositie 2010 is 44%.
			In 2015 heeft 80% van de docenten een didactisch repertoire opgebouwd dat voldoet aan de criteria van de onderwijsinspectie.
	Bekwaamheid docenten, pedagogisch handelen (klassenmanagement)	In 2013 heeft 60% van de docenten het klassenmanagement verbeterd bij de uitvoering van zowel oude als nieuwe onderwijsarrangementen.	Leerlingenquêtes over pedagogisch klimaat.
			In 2015 heeft 80% van de docenten een pedagogisch klimaat en klassenmanagement dat door 80% van de leerlingen positief wordt gewaardeerd en voldoet aan de criteria van de onderwijsinspectie.
	Ondernemend onderwijs	Om in 2015 IBC zowel op VMBO/HAVO en VWO vorm te geven voor leerlingen die daarvoor competent zijn.	Leerlingen hebben blij gegeven van leerprestaties boven het landelijk gemiddelde en zijn in staat om te excelleren.
	Aanwezigheid bekwaamheidsdossier	100% van de scholen beschikt over bekwaamheidsdossier voor alle leraren.	In 2013 heeft 60% van de scholen bekwaamheidsdossiers voor alle leraren.
			In 2010 heeft 21% van de scholen een bekwaamheidsdossier voor alle leraren.
	ROG-gesprekken (functioneringsgesprekken)	100% van de leraren heeft minimaal 1 maal per jaar een formeel gesprek met de werkgever (bijvoorbeeld functioneringsgesprek, beoordelingsgesprek, gesprek over taken.	In 2013 heeft 80% van de leraren minimaal 1 maal per jaar een formeel gesprek met de werkgever.

<i>Ambitie</i>	<i>Indicator</i>	<i>Streefdoel</i>	<i>Uitgangssituatie</i>
			In 2010 heeft 66% van de leraren minimaal 1 maal per jaar een formeel gesprek met de werkgever.
	Bekwaamheid schoolleiders.	Van de schoolleiders voldoet 90% aan de geldende bekwaamheidseisen en alle beginnende schoolleiders volgen de basisopleiding voor schoolleider.	In 2013 is de bekwaamheid van schoolleiders toegenomen ten opzichte van de 0-meting in 2011.
			In 2013 zijn alle beginnende schoolleiders gestart met de basisopleiding schoolleiding.
8. Financieel beleid: op school is sprake van een financieel-economische cultuur waarin "ambities kans krijgen binnen de daarvoor opgestelde verantwoorde grenzen".	Liquiditeit	In 2013 verder herstel van liquiditeit van 48% naar 100%	Zie financieel jaarverslag 2011.
	Solvabiliteit	In 2013 verdere verbetering van de solvabiliteit boven de 30% naar 34% in 2015	Zie financieel jaarverslag 2011.
	Rentabiliteit	De rentabiliteit moet in 2013 liggen boven de 5% in 2015	Zie financieel jaarverslag 2011.
	Kapitaalfactor	In 2013 streven we naar een factor van >90%, in 2015 > 100%	Zie financieel jaarverslag 2011
	Weerstandsvermogen	In 2013 > 10%, in 2015 tussen 20% en 25%	Zie financieel jaarverslag 2011
	Samenwerkingen bedrijven en instellingen	In 2015 heeft het Vakcollege en IBC en Bèta Platform eenmaal per jaar contact met bedrijven en instellingen ter verrijking of aanvulling van het onderwijsprogramma	In 2015 is er een samenwerkingsregister met geformuleerde meerwaarde naar inhoud en geld (sponsors, subsidies)
	Veiligheidsindicator	In 2013 beantwoordt ons veiligheidsbeleid aan de gestelde normen en is het veiligheidsgevoel van leerlingen en personeel zodanig positief dat we boven landelijke cijfers presteren.	De veiligheidsmeting in 2010 moet in 2014 herhaald worden en veiligheid als onderdeel van de ouder- en leerlingtevredenheid moet altijd positief scoren op 7.0 of hoger.
	Kwaliteit informatie naar ouders/verzorgers	In 2013 is het percentage ouders/verzorgers dat tevreden is over de kwaliteit van de informatie van 60% naar 80%	In 2015 is de tevredenheid over de kwaliteit van de informatie gestegen naar 80%-90%.
	Kwaliteit doorgaande zorg- en leerlijn	In 2014 is de kwaliteit van de doorlopende zorg- en leerlijnen zodanig verbeterd dat: a. doorstroomcijfers/rendement per vak verbeteren b. één of twee doorlopende leerlijnen opgenomen is/zijn in het vakwerkplan	In 2015 zijn de meest essentiële doorlopende zorg- en leerlijnen vastgelegd in het vakwerkplan. In 2015 ervaart > 80% van de ouders een consistentie in de zorg- en/of leerlijn van hun kind
		In 2013-2014 wordt vanuit de effectieve leerlingbespreking de leer- en zorglijn per leerling aangepast.	In 2015 moet duidelijk zijn op welke wijze er een inhoudelijke link is tussen effectieve bespreking (signaleren) en handlingsplan of aanpassing zorg-/leerlijn.

<i>Ambitie</i>	<i>Indicator</i>	<i>Streefdoel</i>	<i>Uitgangssituatie</i>
9. Educatief partnerschap	Communicatie	In 2013/2014 streven we naar het verbeteren van de communicatie. 50% van de ouders/verzorgers ervaren de school als betrokken bij ouderproblematieken.	
		Toezeggingen van personeel naar buiten toe (ouders en leerlingen) moeten (direct) waargemaakt worden.	
		Informatie van personeel naar buiten toe (ouders en leerlingen) moet opbouwend zijn voor de school, letten op ons eigen ambassadeurschap.	
	Betrokkenheid	Gedrags- en leerresultaten moeten tijdig en frequent beschikbaar zijn voor ouders/verzorgers.	In 2013 ouderenquête met betrekking tot informatievoorziening. 90% van de ouders is tevreden.
		In 2013/2014 wordt 20% van de ouders in staat gesteld om deel te nemen aan een overleg- of informatieplatform over onze schoolorganisatie en identiteit.	In 2015 is 40% van de ouders geïnformeerd of uitgenodigd voor een platformbijeenkomst met locatiedirectie of College van Bestuur.
		In 2013/2014 worden relevante participanten uit onze omgeving als genoemd in het strategisch beleid uitgenodigd voor platformoverleg.	
10 Verbeteren van onze reputatie	Kwaliteit communicatie	In 2013/2014 wordt de uitwisseling van relevante informatie gekoppeld aan uitnodiging tot gesprek over: <ul style="list-style-type: none"> - communicatie - samenwerking - actuele sociaal-maatschappelijke onderwerpen - verbetering van het Willem. 	

Bijlage III - Organogram

