

Eén bestuur, één leerlijn

Strategisch beleidsplan 2016-2020

Onderwijsgroep Zuid-Hollandse Waarden
voor Primair Onderwijs en Voortgezet Onderwijs

Inleiding

Onderwijsgroep Zuid-Hollandse Waarden voor Primair Onderwijs en Voortgezet Onderwijs (OZHW voor PO en VO) is een stichting voor openbaar onderwijs in de gemeenten Barendrecht, Ridderkerk, Zwijndrecht en Krimpenerwaard. De stichting heeft 14 basisscholen en 7 scholen voor voortgezet onderwijs onder haar beheer. OZHW voor PO en VO bestaat sinds 1 januari 2015 en is ontstaan uit een fusie tussen stichting 3Primair en stichting OZHW.

Kenmerkend voor de stichting OZHW is haar bijdrage aan de brede ontwikkeling van kinderen van vier tot en met achttien jaar met als uitgangspunt: erkennen van de betekenis van de verscheidenheid aan levensbeschouwelijke en maatschappelijke waarden.

Een belangrijke ambitie bij de fusie is zorgdragen voor een doorgaande ontwikkeling van leerlingen binnen het openbaar onderwijs: één bestuur, één leerlijn. Met dit eerste strategisch beleidsplan willen we uitdrukkelijk vormgeven aan deze ambitie.

Waarom dit strategisch beleidsplan?

In ons strategisch beleid spreken we ambities uit en stellen we doelen om deze ambities waar te maken. Hoe die doelen worden bereikt, wordt voor een groot deel decentraal bepaald. Dit strategisch beleidsplan geeft de kaders voor de uitwerking van het beleid door het bestuur, de scholen en het onderwijsstafbureau. Tevens is het strategisch beleidsplan een toetsinstrument om het geconcretiseerde beleid te ijken.

Het is nadrukkelijk de bedoeling dat de intenties van het strategisch beleidsplan vertaald worden naar en herkenbaar worden in het dagelijks handelen. Niet de begrippen en/of begrippenkaders zijn primair van belang, maar het gedrag dat volgt uit de vertaling van deze begrippen en begrippenkaders.

Vanuit welke context maken we strategische keuzes?

Verandering is van alle tijden. De maatschappelijke ontwikkelingen stellen ons voor ingewikkelde vraagstukken die een beroep doen op onze creativiteit, inventiviteit, technische kennis en moed. Het is onze opdracht om onze leerlingen te leren omgaan met snelle veranderingen en steeds meer informatie. Dat is spannend, enerverend zelfs. Het levert veel discussie op en kent nog weinig concrete antwoorden.

Het (voorlopig) advies van Platform 2032 beschrijft welke maatschappelijke ontwikkelingen op ons afkomen, die vergaande consequenties hebben voor het onderwijs. De (informatie)technologische revolutie verandert de samenleving ingrijpend en structureel. Op dit moment ligt de nadruk in het onderwijs op kennisoverdracht en worden voornamelijk cognitieve prestaties gewaardeerd. In de toekomst blijft kennisoverdracht belangrijk, maar zal die meer in balans moeten worden gebracht met de twee andere hoofddoelen van het onderwijs: persoonlijke ontwikkeling (persoonsvorming) en voorbereiding op deelname aan de maatschappij (burgerschapsvorming). "Leraren zullen hun leerlingen op een motiverende manier moeten uitdagen zich te ontwikkelen tot flexibele, verantwoordelijke en sociale burgers. Ook zullen ze hen moeten voorbereiden op een leven waarin ze permanent zullen blijven leren. De maatschappelijke veranderingen vragen daarom."¹

¹ Platform Onderwijs 2032, Hoofdlijn Advies: Een voorstel, oktober 2015.

Onze identiteit

OZHW voor PO en VO is een scholengroep voor openbaar onderwijs en staat als organisatie midden in de samenleving. Op onze scholen is ieder kind en elke docent welkom, ongeacht zijn of haar sociale, culturele of levensbeschouwelijke achtergrond. Kinderen leren er van jongs af aan respect te hebben voor de mening of overtuiging van een ander. Er wordt actief aandacht besteed aan de overeenkomsten en verschillen tussen kinderen, zonder voorkeur voor één bepaalde opvatting. De openbare school heeft aandacht voor en biedt ruimte aan ieder kind én iedere docent. We willen onze leerlingen voorbereiden op hun rol als wereldburger en ze verantwoordelijkheid leren voelen voor hun eigen rol in het geheel.

Dit is het sociaal fundament dat bepalend is voor het klimaat waarin leerlingen en medewerkers zich op onze scholen kunnen ontwikkelen. Er is een sociaal veilig klimaat waaraan zowel de (school)leiding als medewerkers, leerlingen en ouders bijdragen. Docenten bij ons zijn trots op hun beroep en op het uitdragen van het openbaar onderwijs, het team is trots op zijn school en onze medewerkers zijn trots op hun organisatie.

Samenvattend zijn de kernwaarden in onze organisatie: respect, vertrouwen, transparant, betrokken, professioneel. Deze kernwaarden zijn samen met onze missie en visie leidend voor onze werkwijze en organisatie, zoals uitgewerkt in de verschillende onderdelen van dit strategisch beleidsplan.

Onze koers

Het gaat ons om onderwijs voor iedereen. Onderwijs om kennis op te doen. Onderwijs om je te ontwikkelen als mens en burger. Onze missie verwoordt waar wij voor staan. Onze visie maakt duidelijk waar wij ons op richten.

Missie

Onze leerlingen voelen zich prettig en veilig op onze scholen en ontdekken waar hun talenten liggen.

Onderwijs is een grondrecht voor elk kind. In Nederland krijgen onze leerlingen onderwijs binnen een bureaucratisch systeem van regels en voorwaarden. Wij vragen ons af of dit systeem nog past bij de nieuwste maatschappelijke ontwikkelingen. Mensen zijn geprogrammeerd om zich te ontwikkelen. We leren het meest in onze eerste levensjaren en die jaren zijn medebepalend voor onze toekomst. Het Nederlandse onderwijssysteem lijkt niet gericht te zijn op die intrinsieke leergierigheid. Kinderen en jonge mensen vinden daardoor vaak niet datgene dat aansluit bij zijn of haar ontwikkelingsbehoefte. Hun leervragen passen vaak niet in dat onderwijssysteem dat opgebouwd is uit verschillende stelsels.

Visie

Onze leerlingen ontwikkelen die kennis en vaardigheden, waarmee ze goed toegerust zijn op de toekomst en in het vervolgonderwijs succesvol kunnen zijn.

Onze koers is om die natuurlijke drang om je als mens te ontwikkelen centraal te stellen in ons onderwijs. Dan ontstaat er denkkracht, doorzettingsvermogen, leer je oplossingsstrategieën en weet je je verbonden met een samenleving die verder reikt dan je eigen blikveld. Wij richten ons op de vorming van zelfstandige, kritische en democratisch constructief ingestelde burgers.

Hoe doen we dat?

Door structurele inhoudelijke samenwerking binnen de gefuseerde stichtingen. Onze bundeling van bestuurlijke kracht van PO en VO maakt het mogelijk om bijvoorbeeld een pré-gymnasium op te richten, om een leeronderneming te initiëren voor leerlingen van 10 tot en met 14 jaar. Met deze initiatieven komen wij los van de beperkingen die het Nederlandse onderwijssysteem kent om leerlingen in een doorgaande lijn te ontwikkelen. We geven zulke inhoudelijke projecten meer gewicht binnen de scholen. Daarnaast zijn er nog tal van mogelijkheden om samen te werken..

Uitstekend onderwijs

Ambitie

Wij bieden het beste funderend onderwijs in de regio. Dat is ons streven. Waar gaat het om in onze onderwijsorganisatie? Om het lerende kind dat 'leert te leren' zijn talenten tot (verdere) ontwikkeling te brengen. De docent vervult daarin een essentiële rol en wordt hierbij gefaciliteerd door collega's, ondersteunende diensten én het management, dat ook voor aansturing zorgt. Onze onderwijskundige uitgangspunten zijn leidend voor beleidsontwikkeling en uitvoering. Vanuit deze overtuiging zorgen we voor het beste onderwijs in de regio. Onze strategische keuzes lichten wij in dit hoofdstuk toe.

Pedagogische visie

Ons onderwijs is zo ingericht dat kinderen leren leren. Onze leerlingen leren verantwoordelijk te zijn voor hun eigen leerproces. Dit betekent dat we hen stapsgewijs met die verantwoordelijkheid leren omgaan. We leren de leerlingen zelf hun vorderingen en resultaten bij te houden en hierop te reflecteren. Het gaat er nadrukkelijk om ook aan de niet-cognitieve talenten aandacht te besteden. Over vier jaar is het leerlingenportfolio een wezenlijk onderdeel van ons lesprogramma.

Onze docenten hebben veel inhoudelijke kennis. Zij nemen in eerste instantie meer de rol van begeleider op zich, maar zijn ook de makelaar in kennis(-overdracht) waarbij zij onze leerlingen de kennis zo veel mogelijk zelf laten ontdekken. In die rol zorgen zij ervoor dat onze leerlingen kennis verwerven die relevant is voor hun schoolloopbaan en voor hun toekomst. De kennisverwerving vindt zo veel mogelijk plaats vanuit de talenten van de leerling. Wát leerlingen moeten leren ligt dus min of meer vast. Hoe zij zich die kennis eigen maken kan per leerling verschillen.

Een leerling moet vaardig zijn in taal, rekenen (wiskunde), Engels en omgang met digitale middelen. Onderwijsvormen zijn sterk in ontwikkeling. Het Nederlandse taal- en rekenonderwijs krijgt bijvoorbeeld in de toekomst wellicht een andere vorm. We blijven daarom kritisch de technologische ontwikkelingen volgen.

Daarnaast staat de ontwikkeling van de 21-eeuwse vaardigheden centraal: samenwerking, communicatie, ICT-gebruik, sociaal en cultureel bewustzijn (inclusief burgerschap), creativiteit, kritisch denken, probleemoplossende vaardigheden en productiviteit. Leerlingen leren ook buiten de muren van de school en halen kennis op uit allerlei bronnen. Juist bij het duiden van informatie (mediawijsheid) en het ontwikkelen van inzichten is een grote rol weggelegd voor docenten.

In de moderne samenleving gaat het steeds meer om kennis delen. Niemand is specialist in alles. Concepten uit de ene discipline helpen om in een ander specialisme en/of talent nieuwe mogelijkheden te ontwikkelen. Multidisciplinariteit stimuleren wij bewust in ons onderwijs. Daarom zullen onze docenten ook zelf steeds over de grenzen van hun eigen vak heen moeten kijken en de traditionele scheiding tussen disciplines moeten doorbreken.

Onderwijs op maat

Onze scholen leveren onderwijs op maat. Ze sluiten zo veel mogelijk aan bij de wensen en vragen van de ouders en leerlingen uit de omgeving van de betreffende school. We stimuleren leerlingen om zelf activiteiten te ontplooiën die bijdragen aan een positieve leeromgeving. De scholen van OZHW voor PO en VO hebben veel vrijheid in het eigen onderwijskundig beleid. Het bestuur stimuleert

eigentijdse onderwijskundige concepten en waardeert het feit dat er binnen onze scholen een breed palet bestaat aan onderwijskundig aanbod. We vinden dat ouders en kinderen iets te kiezen moeten hebben.

Een leerling kan, als hij op een school van OZHW voor PO en VO komt, zo veel mogelijk een eigen leerlijn volgen passend bij zijn talent, leerstijl, leertempo en niveau. Docenten gebruiken ICT om onderwijs adaptief te maken. Het maakt maatwerk mogelijk om individuele leerroutes vorm te geven.

Wij spannen ons in om (doorgaande) leerlijnen te ontwikkelen en af te stemmen tussen basisonderwijs en voortgezet onderwijs, ook als het gaat om zorg. Daarbij streven we ernaar om de leerlingen een ononderbroken leerontwikkeling te bieden zonder de kunstmatige knip die nu bestaat tussen de basisschool en de school voor voortgezet onderwijs. Doel is om zo veel mogelijk leerlingen met succes door te laten stromen naar een zo hoog mogelijke vorm van vervolgonderwijs. Daarvoor is een goede voorbereiding en afstemming met het vervolgonderwijs noodzakelijk. We onderzoeken de komende jaren in overleg met het vervolgonderwijs de mogelijkheden van flexibel examineren.

Leerlingen die door moeilijke omstandigheden meer aandacht nodig hebben, kunnen rekenen op onze zorg en begeleiding. We leren leerlingen problemen in hun leven en hun schoolloopbaan niet uit de weg te gaan en te durven (zelf) tot een oplossing te komen.

Openbare karakter

Onze scholen hebben een openbaar karakter, staan midden in de maatschappij en maken daar onlosmakelijk deel van uit. Onze leerlingen dus ook. Wij ondersteunen onze leerlingen om hun maatschappelijke en sociale vaardigheden te ontdekken en te ervaren, zodat zij beseffen dat iedereen beschikt over talenten, overtuigingen en kwaliteiten en die weten te herkennen en te respecteren. We helpen onze leerlingen om te gaan met (indringende) gebeurtenissen ver weg in de wereld en verantwoordelijkheden hierbij (wereldburgerschap) en om te gaan met de verantwoordelijkheden die zij hebben ten opzichte van hun directe omgeving (burgerschapsvorming).

We stimuleren de natuurlijke leergierigheid van onze leerlingen, zodat zij zich ontwikkelen tot zelfbewuste burgers. Zo leveren zij een bijdrage aan de ontwikkeling van onze samenleving, omdat ze niet aan de zijlijn blijven staan en vanaf die plek wat commentaar roepen, maar zich een mening vormen en steeds met argumenten hun standpunten weten te onderbouwen.

We handelen vanuit respect voor de diversiteit van leerlingen. Van de leerlingen verwachten wij respect voor de diversiteit van hun medeleerlingen en voor hun docenten. Elke werknemer van OZHW voor PO en VO heeft een intrinsieke motivatie om alle leerlingen te helpen en te ondersteunen in hun verdere ontwikkeling. Daarbij vragen we ook een actieve rol van de leerling zelf. We vragen en verwachten van de leerling dat hij zijn eigen ontwikkeling mede stuurt en bestuurt. De leerling heeft vertrouwen in de docent en voelt zich veilig om vragen te stellen en ondersteuning te vragen.

Randvoorwaarden

Onderwijs van hoge kwaliteit is ons uitgangspunt. Om die hoge kwaliteit te leveren, zijn bepaalde randvoorwaarden nodig. Wij onderscheiden de volgende drie: professionele leergemeenschap, veilige leeromgeving, visie op ICT in het onderwijs.

professionele leergemeenschap

Kenmerkend voor een professionele leergemeenschap is dat elke medewerker zelf verantwoordelijkheid neemt voor zijn taken (proactieve houding) en het vanzelfsprekend vindt hierover verantwoording af te leggen. Medewerkers delen kennis en ervaringen met collega's (ook van andere scholen) om zelf te leren en het leerproces van leerlingen te verrijken en te verbeteren. Daarvoor is onderwijskundig leiderschap, vertrouwen en durf nodig. We zien drie lagen: de leerling heeft zicht op zijn eigen mogelijkheden, de medewerker is eigenaar van zijn professionele ontwikkeling en de directeur gaat uit van een professionele leergemeenschap waar verbeteren de norm is.

Hoe succesvol we zijn als professionele leergemeenschap meten we af aan feedback van leerlingen en ouders. Daarnaast geven cijfers – de resultaten – informatie over de kwaliteit van het leerproces. Hierbij gaat het niet alleen om de eindscores of eindexamens, maar ook om de verschillen tussen klassen binnen een vak of binnen een jaar (interne benchmark). Door over deze feedback en cijfers te praten en met elkaar te analyseren waar eigen leerpunten zijn, verbeteren we de kwaliteit van ons onderwijs.

Uitgangspunt is: kijken naar wat een leerling goed doet. Daarvoor is de samenwerking met ouders ook nodig, zodat we bijvoorbeeld samen in de gaten houden dat een kind niet overbelast raakt. Een goede en productieve relatie tussen school en ouders is van belang voor de schoolprestaties en de persoonlijke ontwikkeling van de leerlingen. Leerlingen ontwikkelen een realistisch zelfbeeld door objectieve en relevante feedback van medewerkers en medeleerlingen. Zo ontstaat een hechte leergemeenschap waar een leerling in vertrouwen en veiligheid aan zijn ontwikkeling kan werken.

veiligheid

Een veilig leerklimaat is een tweede voorwaarde voor onderwijs van hoge kwaliteit. Wij voeren een actief veiligheidsbeleid (zowel sociaal, psychisch als fysiek) en monitoren de resultaten. Wij treden actief op tegen elke vorm van pesten, agressie en geweld die tegen onze leerlingen of tegen medewerkers in onze organisatie is gericht. Wij registreren en evalueren alle incidenten en meten de veiligheidsbeleving bij alle betrokkenen. Op onze scholen is een functionaris aangesteld die aanspreekpunt is voor pestgedrag. Ons beleid is zichtbaar doordat de leerlingen, leraren, schoolleiding en het overige personeel respectvol en betrokken met elkaar omgaan. Alle volwassenen tonen hierbij voorbeeldgedrag.

visie op ICT in het onderwijs

Om digitaal lesmateriaal succesvol te gebruiken zijn deskundige docenten nodig, een passende ICT-infrastructuur en visie van de schoolleiding. Visie op ICT is daarmee de derde randvoorwaarde voor onderwijs van hoge kwaliteit.

Elke school maakt gebruik van digitaal lesmateriaal passend bij zijn eigen onderwijsconcept. Op basis van de schoolvisie wordt een ICT-plan ontwikkeld in samenspraak met de ICT-onderwijsinnovator en de afdeling ICT. De directeur is verantwoordelijk voor implementatie en uitvoering van het ICT-plan. Voor digitaal lesmateriaal wordt gebruik gemaakt van binnen OZHW ontwikkeld materiaal, van landelijk ontwikkelde methodes en van het web.

We stimuleren de docenten om in samenspraak met het management te onderzoeken welke digitale vaardigheden van hen gevraagd worden. In Ontwikkelpunt² ontwikkelen we workshops en cursussen over digitale vaardigheden. Ook richten we een Innovation Lab OZHW in. Hierin kunnen medewerkers de nieuwste digitale ontwikkelingen, trends en ideeën bijhouden en de nieuwste producten testen op bruikbaarheid voor ons toekomstige onderwijs. Het gaat dan om hardware- en softwaretoepassingen.

² Ontwikkelpunt is onze eigen academie van waaruit workshops, trainingen en cursussen worden gegeven op basis van vraag en behoeften vanuit de scholen.

Betrokken professionals

Ambitie

Bij OZHW voor PO en VO werken betrokken mensen met een warm hart voor onderwijs en alles wat daar ook buiten het klaslokaal bij komt kijken. Het zijn professionals die zich verantwoordelijk voelen voor het leerproces van hun leerlingen en zich voortdurend afvragen wat de impact is van hun handelen op het leren van kinderen. Ze leggen hierover verantwoording af en hebben de ambitie om van een goede docent een betere te worden. Hiervoor vragen ze feedback van leerlingen, collega's en ouders. Daarnaast delen ze hun kennis en vaardigheden door intervisie, collegiale consultatie en/of het geven van workshops of cursussen binnen Ontwikkelpunt. Om deze ambitie waar te maken is personeelsbeleid nodig dat de juiste voorwaarden schept.

Talentontwikkeling

Ons personeelsbeleid kent een doorgaande lijn van opleiden, starten, rijpen, en senioriteit, waarbij talentontwikkeling het uitgangspunt is. OZHW voor PO en VO heeft oog voor de verschillen tussen mensen en tracht aan te sluiten bij de kracht, de kwaliteiten en de ontwikkelingsmogelijkheden van individuen. Ons levensfasebewust personeelsbeleid is erop gericht meer variatie aan te brengen in het takenpakket van docenten, waarbij hun specifieke talenten en/of vaardigheden tot hun recht komen.

Professionele ontwikkeling

Wij beschouwen de professionele ontwikkeling van medewerkers als een continu proces; wij leiden onze medewerkers op, begeleiden onze starters en koppelen hun ontwikkeling aan een verdere professionele rijping. Daar eindigt het professionaliseringsproces niet. Onze stichting zorgt voor in- en externe mobiliteit van medewerkers. Medewerkers rouleren dus tussen scholen. Het kan ook zijn dat een basisschool docent gaat werken in het voortgezet onderwijs of andersom. Ook de aanloop naar de afsluiting van iemands loopbaan zien wij als een waardevolle periode. Ervaren docenten zetten wij graag in bij de rijping van startende medewerkers.

Intern scholingsinstituut

Professionalisering is een voorwaarde voor blijvende ontwikkeling van medewerkers en is afgestemd op de doelen van de organisatie. Ons intern scholingsinstituut 'Ontwikkelpunt OZHW' voorziet over vier jaar in vijftig procent van alle professionaliseringsactiviteiten. Deze activiteiten hebben betrekking op alle aspecten van de functies van onze medewerkers, inclusief het uitwisselen op organisatie- en vakniveau van good practices. Ook informeel leren is een onderdeel van de professionalisering. We streven ernaar ons interne scholingsinstituut te laten uitgroeien tot een academische werkplaats.

Inzet van talent

Leidinggevenden herkennen de talenten en kwaliteiten van hun medewerkers en zetten die talenten in ten behoeve van de doelstellingen van OZHW voor PO en VO en van de eigen school. We onderzoeken de mogelijkheid om een talentenpool te starten. Eenmaal per jaar hebben we binnen onze beleidscyclus een gesprek met de leidinggevenden over personeelsleden met een specifiek talent. Deze talenten worden uitgenodigd voor een gesprek met bestuur en uitgedaagd om een bijdrage te leveren aan de organisatie.

Kwaliteit

Binnen OZHW voor PO en VO werkt hooggekwalificeerd personeel. We hebben alleen vakbekwame en bevoegde docenten voor de klas. In de havo/vwo-bovenbouw van het voortgezet onderwijs streven we naar academisch opgeleide docenten met pedagogische en didactische kennis en vaardigheden. Wij stimuleren onze medewerkers om een master te behalen.

De komende jaren wordt actief ingezet op meer kwaliteitsbewustzijn bij de medewerkers. Kwaliteit kent een 'harde' kant – de meetbare prestaties van leerlingen – maar bij kwaliteit gaat het ook om interactie met leerlingen, met ouders. Het gaat om samenwerking met collega's, om professionele ontwikkeling, om inspiratie opdoen en anderen inspireren, openstaan voor feedback en ervaring en kennis te delen.

Onderwijsinnovatie is een onderdeel van onze kwaliteitsverbetering. We starten projecten waarin onze medewerkers inspiratie krijgen om nieuwe onderwijsvormen (zeker ook: niet tijd- en plaatsgebonden) te gebruiken. In die nieuwe niet-traditionele onderwijsvormen zoeken docenten verbindingen met de 'buitenwereld' om hun onderwijs daaraan te verbinden. Op welke wijze dat gebeurt, is afhankelijk van de school, het vak of project.

Opleidingsschool

OZHW streeft actief naar het verwerven van de erkende status van opleidingsschool voor de VO-vestigingen. In de toekomst willen we ook de status van opleidingsschool voor het PO verwerven.

Werkdruk

We hebben aandacht voor werkdruk. Binnen OZHW wordt bekeken in hoeverre we keuzes kunnen maken om de druk van buitenaf te verminderen, bijvoorbeeld door bepaalde regels te schrappen.

Beleidsontwikkeling

Tijdens de looptijd van dit strategisch beleidsplan wordt een integraal HRD-beleid ontwikkeld. HRD staat voor Human Resource Development en neemt uitdrukkelijk de ontwikkeling van onze werknemers en organisatie als uitgangspunt. OZHW voor PO en VO heeft al veel ontwikkeld op deelterreinen van het HRD-beleid, zoals mobiliteit, en werving en selectie, maar de samenhang en logische opbouw gaan we verbeteren.

Efficiënte bedrijfsvoering

Ambitie

We besteden het grootste deel van onze beschikbare middelen aan onderwijs (het primaire proces) om ons streven naar kwaliteit waar te maken en te borgen. Dat betekent dat onze bedrijfsvoering erop gericht is om door centrale ondersteuning en coördinatie de afzonderlijke dienstonderdelen organisatorisch werk uit handen te nemen – van pennen bestellen tot de schilder regelen –, zodat zij zich nog beter kunnen richten op het onderwijs. De OZHW-scholen hebben op deze manier meer tijd en geld te besteden dan ‘losse’ scholen. We verwachten daarom van onze scholen een relatief hoge onderwijsopbrengst..

Financieel beheer

De directeuren en de hoofden van dienst zijn integraal verantwoordelijk voor het beleid en daarmee ook voor het financieel beheer. Zij moeten hun financieel beheer verantwoorden, zoals is bepaald in het managementstatuut. De begrotingen per school en de centrale budgetten die onder het beheer vallen van een hoofd van dienst, maken deel uit van de totaalbegroting. Bij besteding van middelen zijn scholen solidair met elkaar en houden rekening met elkaars verschil in behoefte. Het bestuur neemt de besluiten, ook als er geen consensus zou bestaan tussen de scholen. De financiële afspraken hieromtrent zijn vastgelegd en worden jaarlijks geëvalueerd.

Financieel beleid

Het financiële beleid wordt vanuit het onderwijsstafbureau (OSB) gevoerd, waarbij de directeur decentrale verantwoordelijkheid heeft voor het reilen en zeilen van de school. Hierover legt hij verantwoording af. Het OSB en met name de financiële afdeling ondersteunen de directeuren om het financieel beleid binnen de gestelde kaders te houden. Een goede Planning&Control-cyclus helpt hen daarbij. Van alle betrokkenen wordt bovendien een proactieve rol verwacht. De periodieke gesprekken geven inzicht in de behaalde resultaten en bieden gelegenheid tot bijsturing. De gesprekken vinden plaats aan de hand van managementrapportages met onder andere informatie over de realisatie van de schoolbegroting, over onderwijsopbrengsten en ziekteverzuim.

Inkoop

Organisaties van een bepaalde omvang zijn verplicht om aan de (Europese) aanbestedingsregels te voldoen. Dat heeft consequenties voor de inkoop van goederen en diensten. Deze inkoop wordt mede daarom gecentraliseerd. Dat betekent dat een aantal grote posten via aanbestedingsprocedures uitgezet en de vrijheid om elders te kopen wordt ingeperkt. De directeur koopt nog steeds zelfstandig in, maar alleen bij de leverancier die uit de procedure is gekomen. Het is dus niet de bedoeling dat alle inkopen via het kantoor verlopen. Alle ICT-gerelateerde inkoop loopt wel centraal via de ICT-afdeling.

Facilitair beheer

De focus op het primaire proces gaat ook over het werken in een goed geoutilleerd gebouw dat aan de huidige eisen voldoet. Stichting OZHW voor PO en VO stelt daarom in de komende jaren extra gelden beschikbaar om al onze gebouwen up-to-date te maken. Het onderhoudsniveau komt gemiddeld op een hoger plan. Dat betekent dat het onderhoud beter bijgehouden wordt. In ons meerjarenplan voor onderhoud en investeringen houden we hier rekening mee.

Werken in een goed gebouw leidt tot meer voldoening in het werk en verhoogt prestaties van personeel en leerlingen. Als we gebouwen aanpassen gaan we uit van duurzaamheid, niet alleen omdat het goed is voor het milieu, maar ook omdat dat besparing oplevert in de exploitatie ervan.

Treasury

Het treasury-beleid van de stichting is erop gericht de reserve-middelen op verantwoorde (en wettelijke) wijze te beheren. Dat betekent dat de omvang van de reserve boven het wettelijk minimum blijft en de gelden in principe beschikbaar zijn om de kwaliteit van het onderwijsproces te faciliteren. De reserve is dus niet bedoeld als een groeiende spaarpot, maar om verantwoord te investeren in het primaire proces. Het is altijd de uitdaging om hierin een goede balans te vinden.

Cyclische kwaliteitszorg en verantwoording

Ambitie

De essentie van kwaliteitszorg en verantwoording is evalueren, reflecteren en verbeteren. Via die cyclische aanpak streven we als lerende organisatie steeds naar het beste onderwijs. Ons kwaliteitszorgsysteem is bovendien zo ingericht dat we de doelstellingen uit dit strategisch beleidsplan zo veel mogelijk monitoren met gebruik van bestaande systemen. Ook jaarplannen van de scholen en de stafafdelingen screenen we jaarlijks op de onderdelen uit dit strategisch beleidsplan. Ten slotte betrekken we in de gesprekscyclus voor functioneren en beoordelen ook nadrukkelijk de uitgangspunten van dit strategisch beleidsplan.

Kwaliteitszorg

We streven naar onderwijs van hoge kwaliteit. We zoeken een balans tussen de opbrengsten van ons onderwijs en het onderwijsproces. Onder onderwijsproces verstaan we: de interactie tussen medewerker, leerling en management enerzijds en de interactie tussen verschillende organisatieonderdelen anderzijds. En voor goede interactie zijn duidelijke verwachtingen en afspraken nodig. Onze organisatie is zo ingericht dat iedereen verticaal en horizontaal verantwoording aflegt, ook als het gaat om kwaliteit van het onderwijs en kwaliteitszorg.

Kwaliteitszorg vraagt om een zo goed mogelijke afstemming tussen het onderwijsproces en de beschikbare middelen en mensen. Voor deze afstemming doorlopen we een cyclus van plan-do-check-act (de PDCA-cyclus): we houden onze resultaten voortdurend in de gaten, analyseren die geregeld en vanuit de inzichten die dat oplevert, brengen we verbeteringen aan. Essentieel is om op verschillende niveaus over de juiste informatie te beschikken, zodat we tijdig bij kunnen sturen. Digitale middelen zijn hierbij ondersteunend en tegenwoordig onmisbaar om de prestaties goed in beeld te krijgen en te houden. ICT ondersteunt ons bij het afleggen van verantwoording door behaalde resultaten inzichtelijk, transparant en vergelijkbaar te maken.

Kwaliteit van de processen

Binnen OZHW voor PO en VO beschouwen we de kwaliteit van de lessen als belangrijkste indicator voor de kwaliteit van de processen in onze organisatie. De processen die tijdens een les plaatsvinden en ontstaan, de interactie dus, worden voor het grootste deel bepaald door de kwaliteit van de les als eenheid, de onderwijsgevende en de leerling. Beoordeling van de kwaliteit van de interactie gebeurt op basis van vastgestelde criteria. De kwaliteit van de interactie komt aan de orde in de functionerings- en beoordelingsgesprekken. Daarnaast is het onderwijsleerproces een terugkerend thema tijdens vergaderingen en overlegmomenten.

De kwaliteit van de processen monitoren we ook door periodiek waarderingsonderzoeken te houden onder onze schoolverlaters, ouders, leerlingen en medewerkers. Hierbij stellen we vragen die gaan over de pedagogische en didactische uitgangspunten, zoals die in algemene zin in dit strategisch beleidsplan zijn beschreven.

Met het nieuwe inspectiekader worden audits steeds belangrijker. Binnen de looptijd van dit strategisch beleidsplan zetten we interne audits op, waarin scholen en afdelingen elkaar bevragen met als doel de kwaliteit van het primaire proces te verbeteren. We leiden daarvoor eerst interne auditoren op.

Opbrengsten

Elk jaar stelt OZHW voor PO en VO een analyse op van de onderwijsresultaten en van de examenresultaten. Deze objectieve gegevens zijn een van de graadmeters voor de kwaliteit van ons onderwijs. Onze ambitie is: hoge scores bij de beoordeling van de opbrengsten van alle afdelingen (in het basisonderwijs en in het voortgezet onderwijs).

Jaarlijks analyseren we de jaarplannen, de in- door- en uitstroomgegevens, onderwijstijd en het ziekteverzuim. We betrekken daar nadrukkelijk ook de inzet van middelen bij. Wij voeren beleid op basis van meetbare normen en ontwerpen een stappenplan waaruit blijkt hoe en wanneer we de onderdelen van de PDCA-cyclus uitvoeren.

Verantwoording

Onze medewerkers handelen planmatig en cyclisch. Zij nemen verantwoordelijkheid voor hun taken en leggen hierover verantwoording af. Zo ontstaat binnen OZHW een cultuur waarin het vanzelfsprekend is te sturen op resultaten (opbrengsten en processen), verantwoording af te leggen en intern en extern een dialoog te onderhouden over onze kwaliteit.

Verantwoording afleggen gebeurt vaak schriftelijk. Wij zien meerwaarde in gesprekken hierover. Het verhaal achter de cijfers geeft inzicht en helpt om onze opbrengsten en processen te verbeteren. Deze interactie krijgt waarde als het gesprek professioneel wordt gevoerd.

De communicatie over resultaten en opbrengsten kent zowel een interne als een externe kant. Intern gaat het om contact met de leerlingen, ouders en medewerkers. Extern gaat het om contact met Vensters voor Verantwoording, het toeleverende scholen, gemeenten, bedrijven en instellingen. De Inspectie van het Onderwijs heeft in onze optiek beide kanten. De inspectie is een externe beoordelaar. Tegelijkertijd beschouwt OZHW voor PO en VO deze beoordeling als een belangrijk onderdeel van de PDCA-cyclus; de interne kant. De uitkomsten van gesprekken met en oordelen van de inspectie dragen namelijk bij aan de voortdurende zoektocht naar betere onderwijskwaliteit en aangescherpte processen.

Profilering

Ambitie

We streven ernaar het leerlingaantal op een stabiel niveau te houden, terwijl het aantal schoolgaande kinderen in onze regio afneemt (dalende basispopulatie). Dat betekent dus dat we het marktaandeel gaan vergroten. Op die manier houden we voldoende financiële armslag om noodzakelijke investeringen te doen. Om dat te bereiken hebben we een helder profiel van onze scholen nodig.

Openbaar karakter en hoogwaardig onderwijs

Wij profileren ons met het openbare karakter van onze scholen. Het onderwijs bij OZHW voor PO en VO onderscheidt zich door talenten en ontwikkeling als uitgangspunt te nemen: het onderwijs is erop gericht om talenten te laten groeien en om kinderen te bieden waar zij in hun ontwikkeling behoefte aan hebben. Niet vrijblijvend, maar met behulp van een ontwikkelplan voor het kind. Daarnaast hebben OZHW-scholen oog voor de toekomst: we stellen vaardigheden centraal die kinderen nodig hebben om zich straks snel aan te passen aan veranderingen.

Het onderscheid tussen openbaar en niet-openbaar onderwijs verdwijnt langzaam maar zeker. Profileren met het openbare karakter is straks niet meer voldoende. OZHW voor PO en VO moet daarom bekendstaan als een scholengroep waar kwalitatief hoogwaardig onderwijs wordt aangeboden en waar kinderen zich veilig voelen en met heel veel plezier naar school gaan. Dit profiel moet zichtbaar en tastbaar zijn voor ouders en leerlingen.

Activiteiten voor doorgaande leerlijnen

Het is ook van belang ons profiel kenbaar te maken aan andere stakeholders. Het bestuur en de directeuren onderhouden daarom contacten die gericht zijn op samenwerking met het bedrijfsleven, de ROC 's, partnerscholen en kinderopvangorganisaties. Een sterk punt van onze organisatie is de onderlinge verbinding tussen PO en VO, die het mogelijk maakt om echt doorgaande leerlijnen te hebben en kinderen zo veel mogelijk een vloeiend leerproces te laten doorlopen. Met de OZHW-scholen die samen in een gemeente vallen, werken we dit samen uit in concrete activiteiten. Het is de bedoeling dat de OZHW-scholen in andere gemeenten gedurende de looptijd van dit plan deze activiteiten ook gaan uitvoeren.

Communicatie

Ouders en (potentiële) leerlingen moeten op een eenvoudige manier een goed beeld krijgen van de school. Ze moeten meteen zien dat de kwaliteit van deze school goed is en boven het gemiddelde uitstijgt. Hier zetten we de volgende communicatiemiddelen voor in:

- een up-to-date website met essentiële informatie over de visie van de school, het onderwijsleerproces en de resultaten;
- sociale media, namelijk Facebook en Twitter;
- traditionele media, namelijk huis-aan-huis bladen, en nieuwsbrieven van scholen.

Voor een doeltreffende inzet van communicatiemiddelen is van belang dat elke school een helder concept ontwikkelt over wat de school kwalitatief wil bereiken en vastlegt hoe de school dat

communiceert. Daarnaast is van belang dat elke medewerker zich realiseert een ambassadeur te zijn van de school en van het openbaar onderwijs, ook in privésituaties.

Bij een aantal onderwerpen vindt de communicatie over activiteiten gecoördineerd plaats, zoals bijvoorbeeld bij de week van het openbaar onderwijs of bij activiteiten over doorgaande leerlijnen.

Bijlage 1

Concrete doelstellingen

Algemeen

1. Iedere school heeft een eigen ambitie, missie en visie, doelstellingen en profiel binnen de kaders van het strategisch beleidsplan.
2. Wij zijn een lerende organisatie, waarbij iedere medewerker van de organisatie zijn kwaliteiten en talenten verkent, kent, ontwikkelt en benut om de doelen van de organisatie te bereiken. Daarbij stimuleren we leerlingen en medewerkers het beste uit zichzelf te halen. Elke school heeft de ambitie de beste school in de wijk of de regio te zijn.
3. De basis is op orde. Dat betekent dat alle scholen voldoende opbrengsten hebben, dat er een schoon en veilig klimaat is op elke school en in elke klas, en dat de financiën, huisvesting en de personele organisatie duurzaam op orde zijn.

Onderwijs

1. In 2020 werkt iedere school op basis van heldere, doorgaande OZHW-leerlijnen voor leerlingen van 3 tot en met 18 jaar voor Nederlands, rekenen/wiskunde en Engels, waarbij de brede ontwikkeling van de leerling centraal staat en een warme overdracht van de ene school naar de volgende school geborgd is. Hierbij heeft OZHW extra oog voor de lijn in passend onderwijs en de zorg die in dit kader op zowel PO als VO geboden wordt.
2. Op elke school is het onderwijs zo ingericht dat kinderen zich optimaal ontwikkelen, leren leren en verantwoordelijkheid leren nemen voor hun eigen leerproces.
3. Het onderwijsaanbod op elke school is gericht op kennis en vaardigheden die kinderen nu en in de toekomst nodig hebben. Dit is zichtbaar in de school.
4. Elke school scoort qua resultaten minimaal op de eigen gestelde norm (boven de landelijke benchmark), waarbij resultaten gaan over kwalificatie (kennis), socialisatie (samen leren, samen leven) en persoonsvorming (persoonlijkheid en welbevinden).
5. In 2016 heeft elke school een plan volgens de richtlijnen van de Wet Sociale Veiligheid en handelt daarnaar.
6. Elke PO-school voert proactief beleid om Engels in te voeren en als wezenlijk onderdeel van het curriculum te beschouwen.
7. Binnen OZHW wordt het Innovation Lab OZHW ingesteld, dat fungeert als een denktank. Medewerkers kunnen hier innovatieve ideeën uitproberen op het gebied van onderwijs en ICT.

Personeelsbeleid

1. OZHW werkt in 2020 vanuit een doorgaande lijn van opleiden, starten, rijpen, en senioriteit, met als uitgangspunt talentontwikkeling en inzet op basis van kwaliteiten.
2. Vanaf 2018 wordt er gewerkt vanuit vastgesteld mobiliteitsbeleid.
3. Ontwikkelpunt OZHW voorziet over vier jaar in vijftig procent van alle professionaliseringsactiviteiten binnen onze organisatie. Deze activiteiten hebben betrekking op alle aspecten van de functies van onze medewerkers, inclusief het uitwisselen van good practices.
4. Het ziekteverzuim binnen de stichting ligt gemiddeld voor PO en VO lager dan vijf procent in 2020.

Bedrijfsvoering

1. Aan de hand van een heldere Planning&Control-cyclus voert een directeur, vanuit zijn integrale managementverantwoordelijkheid, het financiële beleid van zijn school uit. Hierover legt hij verantwoording af met behulp van managementrapportages.
2. In 2020 werkt elke medewerker in een goed geoutilleerd gebouw dat aan de huidige eisen voldoet. Duurzaamheid is bij renovatie en nieuwbouw een criterium.
3. Inkoop en aanbestedingsprocedures van diensten en producten worden vanuit het onderwijsstafbureau gecoördineerd. Bij het opstellen van programma's van eisen worden gebruikers actief betrokken.

Kwaliteitszorg

1. In 2020 werkt de hele organisatie vanuit een geïntegreerd kwaliteitszorgsysteem, met aandacht voor resultaten en opbrengsten, bedrijfsvoering en personeel.
2. In 2017 is een uniforme gesprekscyclus ontwikkeld voor de gehele organisatie vanuit het principe van de lerende organisatie.
4. In 2016 wordt proefgedraaid met collegiale consultatieteams op basis van het nieuwe inspectiekader en in 2017 wordt dit structureel ingevoerd bij elke school.

Profilering

1. Iedere school heeft een onderscheidend profiel, waarbij het openbare karakter duidelijk naar voren komt.
2. Wij zien ouders als educatieve partners. Iedere school gaat het gesprek aan met de ouders en beide partijen dragen bij aan de ontwikkeling van het kind, zodat ouders en school elkaar versterken.
3. Elke school communiceert proactief en positief met ouders, waarbij wederzijdse verwachtingen uitgesproken worden.
4. Elke school heeft een ambitieus plan dat richting geeft aan het behoud dan wel uitbouwen van het marktaandeel.

Bijlage 2

Organisatie

Organisatiecultuur

Wij werken vanuit een professionele cultuur. Dit betekent dat elke medewerker vanuit zijn eigen taak verantwoordelijkheid neemt voor het geheel. Iedere medewerker geeft openheid over zijn handelen en legt verantwoording af over zijn uitgevoerde taken. Feedback geven en ontvangen hoort daarbij. Intervisie en (zelf)reflectie zijn belangrijke instrumenten om de professionele cultuur vorm te geven. Dit draagt bij aan de ambitie om een kwalitatief hoogstaande organisatie te zijn, die het beste onderwijs geeft.

Voor de omgangsvormen binnen onze organisatie gelden de volgende uitgangspunten. Wij werken:

- vanuit onze kernwaarden: respect, vertrouwen, betrokken en professioneel;
- vanuit algemene beleidskaders;
- transparant en via open communicatie;
- vanuit verantwoordelijkheid voor resultaten.

OZHW voor PO en VO is een transparante en open organisatie. Wij streven ernaar leerlingen, ouders en medewerkers actief bij de besluitvorming te betrekken. Medezeggenschap is voor ons belangrijk. Ook streven we ernaar om organisatiedoelen zo veel mogelijk af te stemmen met externe stakeholders.

Bestuurlijke uitgangspunten

Het College van Bestuur en de directeuren hebben de bestuurlijke hoofdtaken. Met ons besturingsmodel zorgen we ervoor dat de bestuursonderdelen gericht zijn op de primaire processen binnen OZHW voor PO en VO. Het College van Bestuur bestuurt en zorgt ervoor dat de directeuren zijn toegerust om hun werk te doen, namelijk het primaire proces managen. De directeuren zijn de trekkers van de school, zowel in de dagelijkse werkzaamheden als in het realiseren van ambities die op de langere termijn liggen.

Het College van Bestuur en directeuren stemmen beleidsplannen onderling af. Het College van Bestuur geeft hier duidelijke beleidskaders voor aan, waarbinnen de directeuren hun werk moeten organiseren. Het strategisch beleidsplan is een van de beleidskaders.

Om de samenwerking en afspraken met de scholen overzichtelijk te houden, stellen we regels op. Wij hanteren als uitgangspunt dat alle deelnemers een gelijkwaardige rol vervullen en als gelijken worden gezien. Keuzes worden daarom gedegen onderbouwd.

Taken en bevoegdheden

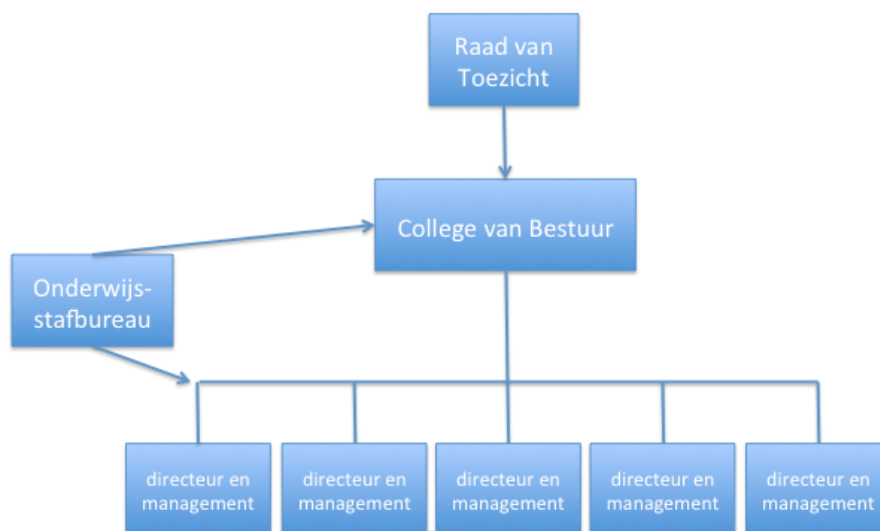
Het College van Bestuur werkt volgens het subsidiariteitsbeginsel. Praktisch geformuleerd komt dat op het volgende neer: bevoegdheden en verantwoordelijkheden worden hiërarchisch zo laag mogelijk in de organisatie toegekend. Zaken die op een bepaalde (management)laag afgehandeld kunnen worden, moeten niet door een hogere (management)laag worden gedaan. Daarom krijgen management en medewerkers voldoende ruimte en vrijheid om hun taken uit te voeren.

Uitgangspunt is dat elke medewerker werkt vanuit een professionele en zelfbewuste houding, waarbij hij verantwoordelijkheid neemt voor de eigen taak.

Bestuursstructuur

Het College van Bestuur heeft de leiding over de organisatie. Het College stuurt om te zorgen dat de organisatie als geheel 'in control' is en blijft. De handvatten daarvoor zijn: 1) missie en visie van de organisatie, zoals vastgelegd in dit strategisch beleidsplan; 2) besturingsinstrumenten in een planning- en controlcyclus; en 3) zichtbaar leiderschap dat de medewerkers van de organisatie bindt.

De Raad van Toezicht ziet toe op het handelen van het College van Bestuur (het bevoegd gezag). Dit doet zij op basis van de governance code PO en VO.



De directeur richt zich op en draagt eindverantwoordelijkheid voor onderwijs van kwalitatief hoog niveau, waarbij optimale ontwikkeling van het kind de norm is. De directeur leidt de school daarbij ondersteund door het management. De rol van het management ligt veelal binnen de school. Daarnaast richt de directeur zich buiten de school op samenwerking en positionering.

De scholen werken samen en zoeken verbinding waar dat mogelijk en zinvol is. Ook is er samenwerking met ketenpartners en stakeholders, zoals bijvoorbeeld kinderopvangorganisaties en gecertificeerde instellingen voor jeugdzorg. Samenwerking is een voorwaarde voor optimale ontwikkeling van onze leerlingen.

Het onderwijsstafbureau ondersteunt het College van Bestuur en de directeuren. Het onderwijsstafbureau organiseert alle aanverwante aangelegenheden. Het gaat om dienstverlening die geen deel uitmaakt van het primaire proces op de school. De taken van het onderwijsstafbureau liggen op het terrein van de hele organisatie.

Directeuren en management zijn integraal verantwoordelijk voor hun organisatieonderdeel. Dat betekent dat iedere leidinggevende verantwoordelijk is voor alle aspecten die met de organisatie, uitvoering en ontwikkeling van het werk en het organisatieonderdeel te maken hebben. Zij zijn verantwoordelijk voor de inhoud, voor financiën binnen het gemandateerde budget, voor het gevoerde personeelsbeleid, voor kwaliteitsbeleid enzovoorts.

Het management begrijpt hoe de eigen taken samenhangen met de andere taakgebieden in de organisatie en handelt vanuit de integrale verantwoordelijkheid om bij te dragen aan de collectieve ambities en doelstellingen van OZHW voor PO en VO. Bij deze verantwoordelijkheid krijgen zij ook de benodigde bevoegdheden en handelingsruimte binnen het mandaatbesluit. Deze vrijheid is niet onbeperkt. Er zijn kaders van wet- en regelgeving. Daarnaast zijn er door het College van Bestuur vastgestelde beleidskaders. De directeuren en managers dienen te handelen binnen deze kaders. Het College van Bestuur is bevoegd in te grijpen als het van oordeel is dat resultaten gevaar lopen of buiten de gestelde kaders wordt gehandeld.