

Strategisch beleidsplan

2015 - 2019



scholenstichting
PASTOOR ARIENS
Maarssen

Inhoud

1	Inleiding	3
2	Missie en visie	4
2.1	Missie: 'Samen het beste uit ieder kind halen'	4
2.2	Visie	4
3	Strategische verkenningen	5
3.1	Strategische opties	5
4	Terugblik op het Strategisch beleidsplan 2010-2014	6
5	Speerpunten strategisch beleid 2015-2019	8
5.1	Verbinding	8
5.2	Onderwijs en kwaliteit	10
5.3	Goed werkgeverschap	12
5.4	Financiën	13
6	Tot slot	14
Bijlage I:	Organogram	15
Bijlage II:	Uitwerking strategische doelen	16

1 Inleiding

De scholen van Scholenstichting Pastoor Ariëns staan middenin de samenleving. Onderwijs is volop in beweging. Passend onderwijs, 21^e eeuwse vaardigheden, educatief partnerschap en de aandacht voor de professionele ontwikkeling van de medewerkers zijn thema's die ons handelen en onze plannen beïnvloeden.

Onze opdracht is de ontwikkeling van de kinderen die aan ons zijn toevertrouwd. Dat betekent dat onze scholen een uitdagende en veilige leeromgeving moeten bieden.

Betrokkenheid van ouders¹, hoge eisen aan ons onderwijs en de professionaliteit van onze medewerkers zijn daarbij belangrijke uitgangspunten.

In het strategisch beleidsplan voor de periode 2015-2019 belichten we de speerpunten voor de komende periode. Wij zijn het traject om te komen tot een nieuwe beleidsplan gestart met een strategische verkenning van de sterke en zwakke punten van Scholenstichting Pastoor Ariëns en van de kansen en bedreigingen buiten onze stichting. Deze hebben gevolgen voor de stichting en de scholen en voor samenwerking met partners buiten de stichting. Wij vinden een proactieve houding van belang om onze positie te versterken en om onze toekomst, de toekomst van onze leerlingen, onze medewerkers en de stichting veilig te stellen. Wij kunnen dit niet alleen. Wij zoeken samenwerking met de ouders van onze leerlingen, partners in onze omgeving, zoals het samenwerkingsverband passend onderwijs, en andere ketenpartners.

In de achter ons liggende periode hebben we ingezet op de kwaliteit van ons onderwijs en de leerlingenzorg, de ambities en de vaardigheden van de medewerkers, samenwerking met de ouders en samenwerking met de maatschappelijke omgeving van de scholen. Dit heeft zijn vruchten afgeworpen, maar dat betekent niet dat we op onze lauweren kunnen rusten.

Wij gaan onverminderd op deze weg verder. In de komende beleidsperiode besteden we, naast de hiervoor genoemde activiteiten, aandacht aan de borging van beleid, een passend aanbod voor elke leerling, 21^e eeuwse vaardigheden en communicatie binnen en buiten de stichting. Ook goed werkgeverschap is een belangrijk thema in de voor ons liggende periode.

Boven alles staat onze ambitie de leerlingen waarvoor wij verantwoordelijk zijn het beste te bieden en onze medewerkers uit te dagen hun beste beentje voor te zetten.

In dit strategisch beleidsplan geven wij daarvoor een aanzet. Wij hebben de verschillende thema's gegroepeerd onder de speerpunten verbinding, onderwijs en kwaliteit, goed werkgeverschap en financiën. Het is aan de scholen de speerpunten uit dit beleidsplan uit te werken in de schoolplannen.

Anneke de Jong,
Algemeen directeur

¹ Daar waar wordt gesproken over 'ouders' bedoelen wij 'ouders/verzorgers'.

2 Missie en visie

Scholenstichting Pastoor Ariëns gaat voor de levensbeschouwelijke identiteit uit van een katholieke grondslag, waarbij wij ons inzetten voor het welzijn van de ander en onszelf door op een goede manier met mensen en omgeving om te gaan en zo mee te werken aan het realiseren van een betere wereld. Onze scholen hebben naast aandacht in levensbeschouwelijk opzicht voor de eigen specifieke traditie ook aandacht voor andere religieuze en niet-religieuze tradities. Wij proberen hier op eigentijdse wijze inhoud aan te geven vanuit de overtuiging dat de verschillende tradities elkaar veel te bieden hebben. Wij zijn overtuigd dat deze manier van leven de moeite waard is om door te geven. Wij creëren in de scholen een sfeer waarin men open staat voor elkaar en ieder in zijn/haar waarde laat.

2.1 Missie: 'Samen het beste uit ieder kind halen'

Ieder kind is uniek. En wat voor talenten kinderen ook hebben, het is de passie van elke leerkracht hen te helpen die mogelijkheden te ontdekken en te ontwikkelen. Om dat te kunnen, moet de omgeving van de kinderen wel over de juiste middelen, kennis en vaardigheden beschikken. Ons beleid richt zich precies daarop: de kracht van de stichting, de scholen en de leerkrachten als eenheid te laten communiceren en alle betrokkenen te inspireren en faciliteren. Alleen als we het beste uit onszelf en uit elkaar halen, kunnen we **samen het beste uit ieder kind halen**.

2.2 Visie

Vijftig jaar geleden inspireerde Alfons Ariëns de oprichters van de katholieke scholenstichting met zijn sociaal activisme. Principes als samenwerken, zorgen voor elkaar en het bij elkaar brengen van partijen als bruggenbouwer, zijn verankerd in het DNA van de stichting en zijn vandaag de dag belangrijker dan ooit, ook in het kader van actief burgerschap.

Vier verschillende scholen onder één dak. De eigenheid behouden, maar als collectief naar buiten treden en gebruik maken van de synergie die ontstaat. Het benutten van elkaars sterke punten en kennis. Tegelijkertijd ondersteunen we elkaar op vlakken die verbetering behoeven door expertise te bieden. Niet alleen op organisatorisch vlak, maar ook van leerkracht naar leerkracht en van leerling naar leerling. Het benadrukken van de kracht van de som der delen is de focus van ons strategisch beleid.

3 Strategische verkenningen

Als voorbereiding op het ontwikkelen van dit strategisch beleidsplan hebben de algemeen directeur, de directeuren en de leden van de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad gezamenlijk verkend wat de sterke kanten zijn van Scholenstichting Pastoor Ariëns en waarin de stichting zich moet ontwikkelen. Daarnaast is naar de omgeving gekeken: welke kansrijke en bedreigende ontwikkelingen zijn er? In deze inventarisatie kwamen onderwerpen aan bod als:

- De kleinschaligheid van de Stichting
- De identiteit van de Stichting en de scholen
- Samenwerking tussen de scholen en met ketenpartners
- Professionalisering van de medewerkers
- Personeelsbeleid
- Ouderbetrokkenheid
- Passend onderwijs
- De 21^e eeuwse vaardigheden

De inventarisatie lag ten grondslag aan het formuleren van de strategische doelen van Scholenstichting Pastoor Ariëns.

3.1 Strategische opties

Het is niet gebleven bij het inventariseren van sterke en zwakke kanten, kansen en bedreigingen. Aan de hand daarvan zijn strategische opties benoemd:

- Groeistrategie, waarbij de sterke kanten en de kansen met elkaar worden verbonden
- Verdedigingsstrategie, aan de hand van de vraag hoe sterke kanten kunnen worden gebruikt om bedreigingen terug te dringen
- Verbeterstrategie, hoe kansen de zwakke kanten kunnen neutraliseren
- Probleemstrategie, gericht op de vraag of de zwakke kanten en de bedreigingen al dan niet tot acties moeten leiden.

Deze vier strategieën hebben de algemeen directeur, de directeuren en de leden van de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad vervolgens vertaald in strategische doelen, wat uiteindelijk leidde tot dit strategisch beleidsplan voor de periode 2015-2019.

4 Terugblik op het Strategisch beleidsplan 2010-2014

Scholenstichting Pastoor Ariëns heeft veel bereikt in de afgelopen vier jaar. Sommige acties uit dit plan zullen in de volgende planperiode opnieuw op de agenda staan, omdat de gestelde doelen door externe ontwikkelingen en voortschrijdend inzicht zijn of worden gewijzigd en daardoor voor een langere periode aandacht vragen. Deze werkwijze garandeert continuïteit in de ontwikkeling van de speerpunten en borgt een verbetering van de onderwijskwaliteit.

In onderstaand overzicht worden geschetst welke doelen zijn gerealiseerd.

Onderwijs

- Zorg, ontwikkelingsperspectieven
- ICT, beleidsplan op stichtingsniveau: ICT is geïntegreerd in het onderwijs en niet meer een apart doel.
- Veiligheid, een tweede vrouwelijke vertrouwenspersoon aanstellen: er is via het CED een externe vertrouwenspersoon ingekocht. Op dit moment hebben we een mannelijke en een vrouwelijke externe vertrouwenspersoon. Zij overleggen met de "luisterjuffen", de interne contactpersonen.
- PR, elke school informeert ouders over de opbrengsten van ten minste taal en rekenen: op elke school wordt deze informatie persoonlijk met de ouders gedeeld in de 10-minutengesprekken. De Franciscus maakt elk jaar een kwaliteitsnieuwsbrief met de opbrengsten. De andere scholen zullen de komende jaren volgen.

Kwaliteit

- Opstellen algemene kaders voor kwaliteitsbeleid is in ontwikkeling
- Format opbrengstrapportage
- Normering m.b.t. opbrengsten: dit wordt de komende jaren verder ingevoerd

Overblijf

- Geschoolde medewerkers voor de TSO

IPB-plan

- Plan van aanpak levensfasebewust personeelsbeleid: dit beleid onderdeel is van de cao po 2014-2015
- Zicht op verloop management
- Verantwoorde instroom nieuwe directeurs: gerealiseerd
- Functiedifferentiatie: gerealiseerd
- Beleid aanname nieuw personeel: in ontwikkeling
- Begeleiding nieuwe leerkrachten: in ontwikkeling, ook in het kader van de cao po 2014-2015
- Scholingsplan: gerealiseerd

Formatie

- Opstellen inhoudelijk meerjarenformatieplan

Financiën

- Transparant financieel beleid

Huisvesting

- De locatie Kamelenspoor van de Kameleon wordt dusdanig gerenoveerd dat deze voldoet aan de normen en eisen van een schoolgebouw anno 2013. De renovatie zal parallel lopen met de herinrichting van het middengebied van de wijk Kamelenspoor. Met de herinrichting en bouw van nieuwe woningen is in 2015 een begin gemaakt.
- Gymzalen: dit blijft een punt van aandacht

Bestuurlijk

- Herzien managementstatuut
- Opstellen opbrengstmanagementcontract directeuren
- Inzichtelijke verantwoording aan de ouders: is in ontwikkeling

Veel van de gestelde doelen zijn gehaald; sommige later dan gepland. Voor het Strategisch Beleidsplan 2015-2019 worden de te realiseren doelen nauwkeuriger in tijd gepland

5 Speerpunten strategisch beleid 2015-2019

5.1 Verbinding

Wat vindt Scholenstichting Pastoor Ariëns belangrijk?

De school biedt leerlingen een uitdagende en veilige leeromgeving waarin hun talenten zich zo goed mogelijk kunnen ontwikkelen. Scholenstichting Pastoor Ariëns vindt de betrokkenheid van ouders, op basis van educatief partnerschap, daarbij onontbeerlijk. Ouders, medewerkers en leerlingen benaderen elkaar met respect. Wij zoeken samen naar oplossingen en kansen.

De identiteit, de missie en de visie van waaruit wij werken maken wij zichtbaar in ons onderwijsaanbod en in ons doen en laten. Ouders kiezen daarom graag voor onze scholen.

De kleinschaligheid van de organisatie benutten wij als kracht: de lijnen binnen de stichting zijn kort, ieder weet zich gekend en erkend en besluitvorming kan snel plaatsvinden. Dit geldt ook voor de contacten tussen school en ouders.

Wat stelt Scholenstichting Pastoor Ariëns zich ten doel?

Scholenstichting Pastoor Ariëns stelt zich ten doel dat uit het tevredenheidsonderzoek onder ouders, onder leerlingen en onder medewerkers blijkt dat 80% van de deelnemers aan het onderzoek tevreden is over de ouderbetrokkenheid, de communicatie met de ouders en het gebruik van sociale media en ICT

Wat doet Scholenstichting Pastoor Ariëns om dat doel te bereiken?

1. Identiteit

Scholenstichting Pastoor Ariëns hecht aan de omgang met en tussen medewerkers, leerlingen en ouders, aan het hanteren van waarden en normen die passen bij de identiteit en het klimaat binnen de scholen.

Wij willen dat onze katholieke identiteit zichtbaar en herkenbaar is, binnen het curriculum en in de uitstraling van onze organisatie en in onze publieksuitingen.

2. Ouderbetrokkenheid en educatief partnerschap

Wij werken aan educatief partnerschap tussen de school en de ouders waarbij de ouders en de school optimale omstandigheden creëren voor de ontwikkeling en het leren van de kinderen, thuis en op school.

Wij gaan regelmatig met ouders in gesprek over de ontwikkeling van hun kind(eren) en over voor hen interessante onderwijsthema's. Daarbij maken wij ook gebruik van de mogelijkheden van social media en ICT.

3. Communicatie

Iedereen binnen de stichting, medewerkers en ouders, inclusief de (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraad, neemt de eigen verantwoordelijkheid in de communicatie, zodat deze open, transparant en tijdig is.

Wij stellen ons open voor feedback over en weer en spreken elkaar aan op het nakomen van afspraken.

Communicatie is bij ouderbetrokkenheid een belangrijk thema. De op ouders gerichte documenten, zoals de schoolgids, moeten publieksvriendelijk zijn, de identiteit en het onderwijsaanbod duidelijk beschrijven en een herkenbare uitstraling, passend bij de stichting en de school, hebben.

4. Passend onderwijs

Ons uitgangspunt is thuisnabij onderwijs tenzij de specifieke ondersteuningsvraag van het kind dit verhindert. In samenspraak met de ouders zoeken wij naar de mogelijkheid van ondersteuning die aansluit bij de behoefte van elk kind en leidt tot een zo hoog mogelijke uitstroom passend bij de onderwijsbehoefte van het kind.

Wij zetten in op het versterken van het schoolondersteuningsprofiel voor alle scholen van de stichting, ook door collegiale consultatie binnen het samenwerkingsverband en tussen de scholen van de stichting. Hiervoor maken wij ook gebruik van de expertise binnen het samenwerkingsverband, Passenderwijs.

5.2 Onderwijs en kwaliteit

Wat vindt Scholenstichting Pastoor Ariëns belangrijk?

Scholenstichting Pastoor Ariëns zet de komende vier jaren in op een opbrengstgerichte cultuur. Wij streven naar hoge onderwijsopbrengsten zonder ons alleen te richten op de 'cijfers'. Data zijn geen doel op zich, maar dienen voor het ontwikkelen van passende arrangementen voor iedere leerling. Hierbij hoort een goed systeem van kwaliteitszorg, een professionele cultuur en goed toegeruste medewerkers. Onderwijs kan niet zonder digitale hulpmiddelen. De inzet van ICT en moderne media zijn een belangrijke ondersteuning van het onderwijs binnen de scholen van Scholenstichting Pastoor Ariëns.

Borging van het beleid is daarbij een extra aandachtspunt.

Wat stelt Scholenstichting Pastoor Ariëns zich ten doel?

De opbrengsten van de scholen hebben in de komende vier jaren minimaal het basisarrangement conform het huidige toezichtskader van de onderwijsinspectie en groeien naar het oordeel 'goed' in 2019.. Scholen ontwikkelen hun eigen specialisatie op het gebied van onderwijsaanbod en inrichting van de zorg, wat er mede voor zorgt dat elke leerling een passend onderwijsarrangement wordt geboden.

Scholen ontwikkelen zich tot een goede of excellente school.

Wat doet Scholenstichting Pastoor Ariëns om dat doel te bereiken?

Scholenstichting Pastoor Ariëns wil dit doel bereiken door in te zetten op de volgende thema's:

1. Kwaliteitszorg

Wij werken cyclisch aan kwaliteitszorg en hanteren een digitaal leerlingvolgsysteem. Elke school formuleert doelen om zich verder te ontwikkelen.

2. Specialisatie

Scholen van Scholenstichting Pastoor Ariëns kunnen zich onderscheiden door een specialisatie in het onderwijsaanbod en de inrichting van de zorg, rekening houdend met de leerlingpopulatie.

3. Monitoring

Wij maken duidelijke afspraken over het te hanteren administratiemodel, de procedures en de analyses van de opbrengsten van het onderwijs. Elke school hanteert de PDCA-cyclus en wij bespreken in de scholen de opbrengsten van het onderwijs en de benodigde interventies aan de hand van de analyses.

4. Onderwijskundig leiderschap

Wij zetten de komende vier jaren in op een versteviging van het onderwijskundig leiderschap. Directeuren hebben in samenwerking met de intern begeleider een belangrijke rol binnen de opbrengstgerichte cultuur van de school. Directeuren en intern begeleiders zijn sturend voor de zorgplicht in de scholen en het naleven van de afspraken op het niveau van de stichting en het samenwerkingsverband. De directeur zorgt voor een gezamenlijk beeld van de gewenste onderwijskwaliteit en de onderwijskundige identiteit van de school.

5. Professionele werknemers

Scholenstichting Pastoor Ariëns ontwikkelt zich in deze vier jaren tot een lerende organisatie. Wij streven ernaar dat de scholen leren van elkaar en kennis en expertise delen. Hiervoor zetten wij professionaliseringsactiviteiten in, coaching, intervisie en scholing en maken wij nog meer gebruik van elkaars expertise. Wij werken aan een systeem van collegiale consultatie voor directeuren, intern begeleiders, leerkrachten en onderwijsondersteunend personeel.

Wij maken hierbij ook gebruik van de expertise binnen het samenwerkingsverband, Passenderwijs.

Wij zetten deze beleidsperiode nadrukkelijk in op de verdere ontwikkeling van een professionele cultuur. Wij willen dat medewerkers zelf de verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen kwaliteit en zich samen met de directeur verantwoordelijk tonen voor de kwaliteit van het onderwijs op de scholen van Scholenstichting Pastoor Ariëns.

In het kader van het schoolleidersregister en het lerarenregister investeren wij de komende vier jaren extra in professionalisering, begeleiding en coaching.

6. Modern onderwijs

Scholenstichting Pastoor Ariëns verwerkt de komende periode de uitgangspunten van de 21^e eeuwse vaardigheden in het onderwijs. Wij besteden daarbij aandacht aan creativiteit, innovatie, kritisch denken, problemen oplossen, communicatie, samenwerking, aanpassingsvermogen, leiderschap, productiviteit en sociale vaardigheden. Daarnaast stimuleren wij de ontwikkeling tot actief burgerschap.

Ook betrekken wij hierbij de digitale vaardigheden van medewerkers en leerlingen. Wij bundelen de komende vier jaren de binnen de scholen aanwezige deskundigheid en zetten deze zo efficiënt mogelijk in.

5.3 Goed werkgeverschap

Wat vindt Scholenstichting Pastoor Ariëns belangrijk?

Deskundige en gedreven medewerkers zijn een voorwaarde om het beste uit de leerlingen te halen. Wij dagen onze leerkrachten uit het beste uit zichzelf te halen, hun expertise te delen en zich continu te ontwikkelen. Dat vraagt om een open houding van de medewerkers en om goed werkgeverschap.

Wat stelt Scholenstichting Pastoor Ariëns zich ten doel?

Elke medewerker ontwikkelt zich vanuit een actieve leerhouding gericht op professionalisering in zijn vak. Wij ondersteunen dit door een samenhangend personeelsbeleid, het vergroten van mobiliteit van medewerkers en het bieden van loopbaanmogelijkheden. Medewerkers delen hun expertise binnen hun eigen school, met collega's van andere scholen van de stichting en met collega's vanuit Passenderwijs. Er bestaat op alle niveaus een professionele en opbrengstgerichte cultuur.

Wat doet Scholenstichting Pastoor Ariëns om dat doel te bereiken?

1. Samenhangend personeelsbeleid

Wij werken aan een professioneel personeelsbeleid dat medewerkers bindt en boeit. Wij richten ons op persoonlijke ontwikkeling, coaching en ruimte om van elkaar te leren. Onderdeel van ons personeelsbeleid is het thema deskundigheidsbevordering en professionalisering. Daarbij maken we gebruik van de mogelijkheden die de cao po biedt, zoals de 40-urige werkweek, het budget voor professionalisering en voor duurzame inzetbaarheid en de afspraken rond startende leerkrachten.

2. Werving en selectie

Wij maken een inventarisatie van binnen Scholenstichting Pastoor Ariëns en binnen de scholen beschikbare en ontbrekende expertise. Wij koersen op basis hiervan op het werven en selecteren van nieuwe medewerkers met een specifieke deskundigheid die nog wordt gemist of onvoldoende aanwezig is.

3. Mobiliteit

Als mobiliteit van medewerkers aan de orde is gebruiken wij dit als kans om te sturen op een meer evenwichtige opbouw binnen de teams. Daarnaast willen wij mobiliteit gebruiken als impuls voor het binden van jonge leerkrachten en voor spreiding van deskundigheid en expertise binnen de scholen. Wij zien mobiliteit als instrument voor de ontwikkeling van de individuele medewerkers en van grote waarde voor de verdere kwaliteitsverbetering van de organisatie in zijn geheel.

4. Werkgelegenheid

Scholenstichting Pastoor Ariëns zet in op het zoveel mogelijk voorkomen van gedwongen ontslag om formatieve redenen. Dit geldt voor alle functiegroepen.

5.4 Financiën

Een gezonde financiële huishouding en een beleidsrijke meerjarenbegroting zijn een noodzakelijke voorwaarde om onze doelen te bereiken. Daarom besteden wij in dit strategisch beleidsplan ook aandacht aan het onderwerp financiën.

Wat vindt Scholenstichting Pastoor Ariëns belangrijk?

Dalende inkomsten, stijgende kosten en de doordecentralisatie van de onderwijshuisvesting maken een gedegen meerjarenbeleid extra nodig. Wij beogen daarmee dat plannen en ambities die op grond van strategische doelen zijn geformuleerd financieel uitvoerbaar zijn en blijven.

Wat stelt Scholenstichting Pastoor Ariëns zich ten doel?

Wij streven naar een aantrekkelijke, uitdagende, gezonde en veilige leer- en werkwerkomgeving voor de leerlingen en de medewerkers binnen onze budgettaire mogelijkheden, op basis van een beleidsrijke meerjarenbegroting op school- en stichtingsniveau. Wij koppelen de inzet van middelen aan het realiseren van de doelen van ons onderwijs. Binnen de exploitatie en de (te verwachten) resultaten moeten de inkomsten minimaal de kosten dekken.

Wat doet Scholenstichting Pastoor Ariëns om dat doel te bereiken?

1. Meerjarig onderhoud

Onderwijshuisvesting van goede kwaliteit is belangrijk voor goed onderwijs en het behalen van de onderwijsdoelen. Wij besteden aandacht aan het binnenmilieu en aan de staat van onderhoud van de scholen. Waar nodig treden we in overleg met de gemeente en besturen van primair en voortgezet onderwijs in de gemeente.

2. Risico's vermijden

Wij geven ons risicomanagement nadere invulling, zodat we financiële risico's goed kunnen inschatten en kunnen opvangen. Dit is een doorlopend proces.

We hanteren een planning- en control cyclus van een jaarlijks geactualiseerde begroting en financiële kwartaalrapportages voor de stichting en de scholen.

3. Middelen

Scholenstichting Pastoor Ariëns maakt adequaat gebruik van de middelen die de overheid ter beschikking stelt om de resultaten te verbeteren. Alle scholen ontvangen een basisbudget om hun basiskwaliteit te kunnen realiseren. Waar nodig, gewenst en mogelijk ontvangen scholen aanvullende budgetten voor het realiseren van aanvullende eigen doelen.

Wij zorgen door ons beleid voor financiële stabiliteit.

6 Tot slot

In dit strategisch beleidsplan benoemen wij een aantal ambities waarmee wij willen bereiken dat de talenten van onze leerlingen en van onze medewerkers tot volle ontplooiing kunnen komen. Hiermee stellen wij onszelf de opdracht om excellent onderwijs te bieden waarmee onze scholen zich onderscheiden. Wij werken hierbij samen met de ouders van onze leerlingen en met onze ketenpartners, zoals het voortgezet onderwijs, buitenschoolse opvang en de partners binnen het samenwerkingsverband.

Het bestuur, de algemeen directeur, de directeuren en de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad zijn zich ervan bewust dat dalende budgetten en de eisen die aan het onderwijs worden gesteld vragen om een proactieve opstelling en efficiënte bedrijfsvoering. Dat neemt niet weg dat wij ook de komende periode de lat hoog leggen om onze leerlingen het beste te kunnen bieden.

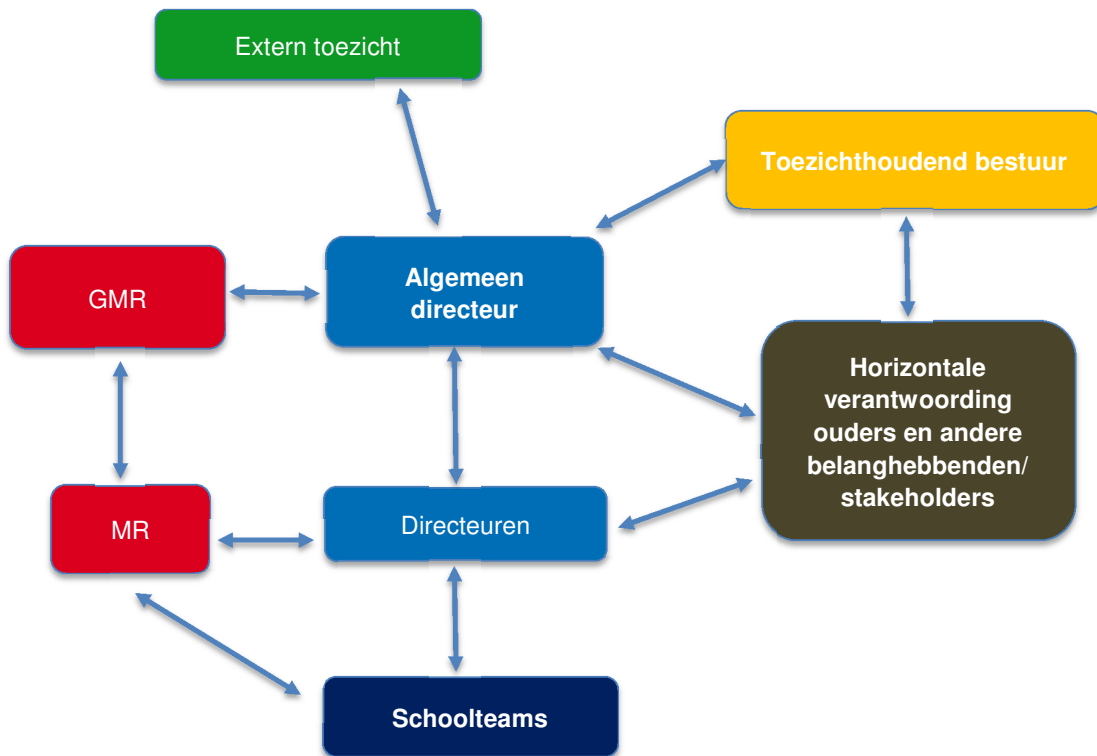
Tijdens de planperiode organiseren wij denkkracht binnen Scholenstichting Pastoor Ariëns om een agenda voor de toekomst te formuleren. Wij anticiperen daarbij op de ontwikkelingen binnen de stichting, de scholen van de stichting en het onderwijs. Wij kijken verder dan dit strategisch beleidsplan om er voor te zorgen dat ingezet beleid wordt gecontinueerd in de volgende beleidsperiode. Hiervoor maken wij gebruik van de kennis die binnen en buiten de organisatie aanwezig is.

Scholenstichting Pastoor Ariëns heeft veel te bieden aan de leerlingen, de ouders en de medewerkers en de agenda voor de toekomst is een belangrijk instrument om doelen te formuleren voor de volgende beleidsperiode.

Bij dit strategisch beleidsplan zijn uitvoeringsplannen opgesteld. Hierin zijn de speerpunten van het strategisch beleid uitgewerkt. De uitwerking is als bijlage bij dit plan opgenomen. Er is voor gekozen om de doelen voor 2019 op te nemen, de stip op de horizon. In het jaarplan van de stichting worden de doelen op stichtingsniveau per schooljaar opgenomen. De individuele scholen doen dit in hun jaarlijkse schooljaarplan.

Bijlage I: Organogram

Binnen Scholenstichting Pastoor Ariëns kennen we de volgende organen:



Bijlage II: Uitwerking strategische doelen

Speerpunt 1 Verbinding

Doel 2019:

Uit het tevredenheidsonderzoek onder ouders, leerlingen en medewerkers blijkt dat 80% van de deelnemers aan het onderzoek tevreden is over de ouderbetrokkenheid, de communicatie met de ouders en het gebruik van sociale media en ICT

1.1 Identiteit

- In de omgang hanteren van waarden en normen die passen bij de identiteit en het klimaat binnen de scholen
- Katholieke identiteit zichtbaar en herkenbaar binnen het curriculum en in de uitstraling van de organisatie en in publieksuitingen
- Het omgangsprotocol wordt gehanteerd en toegepast op alle scholen

Doel 2019:

- *Er is een herkenbare katholieke identiteit op elke school*
- *Elke school werkt vanuit dialoog samen met een kerk*
- *We profileren ons als katholieke scholen in de samenleving en stellen, binnen af te spreken kaders, onze schoolgebouwen open voor andere organisaties*

1.2 Ouderbetrokkenheid en educatief partnerschap

- Werken aan educatief partnerschap
- Regelmatig met ouders in gesprek over de ontwikkeling van hun kind(eren) en over interessante onderwijsthema's
- Gebruik maken van de mogelijkheden van social media en ICT

Doel 2019:

- *De ouderbetrokkenheid ligt tussen 2.0 en 3.0. De leerkrachten en ouders geven niet slechts informatie aan elkaar. Er is sprake van ontmoeting en contact waarin ouders en leerkrachten samen op zoek gaan naar het beste voor de kinderen*
- *Op elke school is een aantrekkelijk dagarrangement (een samenhangend en doorlopend aanbod van onderwijs, opvang en vrijetijdsvoorziening)*

1.3 Communicatie

- Iedereen binnen de stichting neemt de eigen verantwoordelijkheid in communicatie en zorgt ervoor dat deze open, transparant en tijdig is.
- Open stellen voor feedback over en weer en elkaar aanspreken op het nakomen van afspraken
- Op ouders gerichte documenten moeten publieksvriendelijk zijn, de identiteit en het onderwijsaanbod duidelijk beschrijven en herkenbare uitstraling hebben

Doel 2019:

- *Communicatie binnen de stichting op alle niveaus en tussen alle betrokkenen is open, transparant en tijdig.*
- *Er is sprake van betrokkenheid, waardering voor elkaar, het aanspreken van elkaar en eigenaarschap van leerling, leerkracht, directie, bestuur.*
- *Identiteit en onderwijsaanbod zijn duidelijk en herkenbaar in toegankelijke publieksuitingen voor ouders*
- *Er is op elke school een besluit genomen over de schooltijden, met het oog op de maatschappelijke trends, waaronder de veranderde werktijden van ouders*
- *De algemeen directeur spreekt zeker vier keer per jaar uitgebreid met de directeuren en bezoekt eens per jaar de groepen. Bij het bezoek worden ook ouders en leerlingen actief betrokken*
- *De website van de school is aantrekkelijk, herkenbaar en vindbaar*
- *Zeker eens per jaar heeft elke school positief het nieuws gehaald*

1.4 Passend Onderwijs

- Thuisnabij onderwijs, tenzij ondersteuningsvraag dat verhindert
- In samenspraak met ouders passend ondersteuningsaanbod en zo hoog mogelijke uitstroom, passend bij de ontwikkelingsbehoefte van het kind
- gebruik maken van expertise binnen het Passenderwijs

Doel 2019:

- *Elke leerling krijgt bij hem/haar passend onderwijs. Daarbij spelen wij – mede door onze ICT-ontwikkeling – optimaal in op de individuele onderwijsbehoeften van het kind. Leerlingen met dezelfde onderwijsbehoeften worden geclusterd, waardoor het gegeven onderwijs zo optimaal mogelijk aansluit bij wat een kind nodig heeft.*
- *Leerlingen beheersen aan het eind van hun schoolloopbaan de 21^{ste} eeuwse vaardigheden*
- *De ondersteuningsprofielen zijn verder ontwikkeld en geoptimaliseerd*
- *Voor alle leerlingen is voorzien in een gevarieerd aanbod op het gebied van wetenschap/techniek, cultuur en sport in een doorgaande leerlijn*
- *Talentontwikkeling stimuleren, ook na schooltijd, in samenwerking met ouders*
- *Er is een dekkende zorgstructuur conform de richtlijnen van het ministerie en het SWV Passenderwijs*
- *Zittenblijven op de scholen komt gemiddeld <2% per jaar voor. Thuiszitten komt niet voor.*

Speerpunt 2 Onderwijs en kwaliteit

Doel 2019:

De opbrengsten van de scholen hebben in de komende vier jaren minimaal het basisarrangement conform het huidige toezichtskader van de onderwijsinspectie en groeien naar het oordeel 'goed' in 2019. Scholen ontwikkelen hun eigen specialisatie op het gebied van onderwijsaanbod en inrichting van de zorg, wat er mede voor zorgt dat elke leerling een passend onderwijsarrangement wordt geboden.

2.1 Kwaliteitszorg

- Werken aan kwaliteitszorg en hanteren van een digitaal leerlingvolgsysteem
- Elke school ontwikkelt doelen om zich verder te ontwikkelen

Doel 2019:

- *Elke school werkt met een planmatige cyclus van kwaliteitszorg op basis van een jaarlijkse (zelf)evaluatie*
- *De tevredenheidspeiling onder ouders, leerlingen en medewerkers wordt gedaan via het kwaliteitszorgsysteem 'Integraal' van ParnasSys*
- *De prestaties van onze leerlingen zijn passend bij onze ambities en passend bij het toezichtskader inspectie. Uitgangspunt is dat de school/leerling presteert naar verwachting (rendement en toegevoegde waarde)*

2.2 Specialisatie

- Scholen onderscheiden zich door specialisatie in het onderwijsaanbod
- Scholen onderscheiden zich door inrichting van de zorg

Doel 2019:

- *Scholen ontwikkelen zich tot een goede of excellente school*
- *Alle leerlingen moeten zich op cognitief (en technisch), sociaal emotioneel, cultureel en motorisch gebied optimaal kunnen ontplooiën. Elke school legt daarbij haar eigen accenten.*
- *Elk onderwijsteam kent een eigen dynamiek met doelgroepen in hun specifieke omgeving*

2.3 Monitoring

- Afspraken over het te hanteren administratiemodel, de procedures en de analyse van de opbrengsten
- Elke school hanteert de PDCA-cyclus
- In de scholen bespreken van het onderwijs en de benodigde interventies

Doel 2019:

- *Elke school werkt met administratie- en leerlingvolgsysteem ParnasSys*
- *In 2019 is er een systeem voor kwaliteitsmonitoring op zowel school- als bestuursniveau ontwikkeld en geïmplementeerd.*

2.4 Onderwijskundig leiderschap

- Stevige inzet op onderwijskundig leiderschap
- Directeuren en intern begeleiders stimuleren in hun school een opbrengstgericht cultuur
- Directeuren en intern begeleiders sturen op de zorgplicht in de school en het naleven van afspraken binnen de stichting en binnen SWV Passenderwijs
- Directeuren zorgen voor een gezamenlijk beeld van de onderwijskwaliteit en de onderwijskundige identiteit van de school

Doel 2019:

- *Elke directeur is geregistreerd in het Schoolleidersregister per 01-01-2018*
- *Elke directeur heeft een eigen ontwikkelingsplan en onderneemt zelf initiatieven tot professionaliseren, waarbij 'onderwijskundig leiderschap' een thema is*
- *Vanuit het BMT zijn op verschillende beleidsterreinen werkgroepen actief ten behoeve van beleidsvoorbereiding*
- *In 2019 is er een gestructureerde opzet ontwikkeld voor (interne) audits, collegiale consultaties/visitaties en structurele kennisdeling*

2.5 Professionele werknemers

- Scholen leren van elkaar en delen expertise
- Inzetten van professionaliseringsactiviteiten zoals intervisie en scholing
- Werken aan een systeem voor collegiale consultatie voor directeuren, intern begeleiders, leerkrachten en OOP
- Medewerkers nemen zelf de verantwoordelijkheid voor hun eigen kwaliteit en tonen zich verantwoordelijk voor de onderwijskwaliteit
- Extra investering op professionalisering, coaching, begeleiding

Doel 2019:

- *Alle leerkrachten zijn geregistreerd in het Lerarenregister per 01-01-2017*
- *Alle leerkrachten werken doelmatig aan hun deskundigheidsprofiel en beschikken over een actueel bekwaamheidsdossier. Dit dossier is onderdeel van de voortgangsgesprekken met de directeur en is een onderdeel in de tweejaarlijkse beoordeling*
- *Medewerkers leren aantoonbaar van en met elkaar als onderdeel van de lerende organisatie*
- *Binnen ons integraal personeelsbeleid meten wij jaarlijks de vaardigheden van alle medewerkers op verschillende niveaus: startbekwaam, basisbekwaam, vakbekwaam en excellent, conform de cao-PO. De beoordeling vindt tweejaarlijks plaats.*
- *90% van de leerkrachten is basisbekwaam. De 10% leerkrachten die nog niet basisbekwaam zijn, bereiken dit binnen een jaar of volgen een exit traject*
- *We werken op stichtingsniveau zoveel mogelijk met elkaar samen, bijvoorbeeld in netwerken. Naast het BMT en het IB-netwerk, functioneren er minimaal drie andere netwerken*
- *Er is een meerjaren professionaliseringsbeleid opgesteld, wat onderdeel is van het integraal personeelsbeleid*
- *Er is beleid opgesteld t.a.v. stagiaires en vrijwilligers*

2.6 Modern onderwijs

- Verwerken van de uitgangspunten van de 21^{ste} eeuwse vaardigheden in het onderwijs
- Ontwikkeling tot actief burgerschap
- Betrekken digitale vaardigheden van medewerkers en leerlingen
- Bundelen en efficiënt inzetten van deskundigheid

Doel 2019:

- *Alle medewerkers beschikken over voldoende kennis van de mogelijkheden van ICT en zijn toegerust om deze in hun dagelijkse praktijk in te zetten*
- *Alle medewerkers beschikken over voldoende kennis van de mogelijkheden van de 21^{ste} eeuwse vaardigheden en zijn toegerust om deze in hun dagelijkse praktijk in te zetten*
- *Elke leerkracht gebruikt dagelijks digitaal leermateriaal in het primaire proces*
- *Hoog- en meer begaafde leerlingen ontvangen onderwijsarrangementen die passen bij de specifieke onderwijs en ondersteuningsbehoefte van deze leerlingen*

Speerpunt 3 Goed werkgeverschap

Doel 2019:

Elke medewerker ontwikkelt zich vanuit een actieve leerhouding gericht op professionalisering in zijn/haar vak. Wij ondersteunen dit door een samenhangend personeelsbeleid, het vergroten van mobiliteit van medewerkers en het bieden van loopbaanmogelijkheden. Medewerkers delen hun expertise binnen hun eigen school, met collega's van andere scholen van de stichting en met collega's vanuit Passenderwijs. Er bestaat op alle niveaus een professionele en opbrengstgerichte cultuur.

3.1 Samenhangend personeelsbeleid

- Personeelsbeleid richt zich op de persoonlijke ontwikkeling, coaching en ruimte om van elkaar te leren
- Deskundigheidsbevordering en professionalisering zijn onderdeel van het personeelsbeleid
- Gebruik maken van de mogelijkheden die de cao-PO biedt

Doel 2019:

- *Er is een meerjarenpersoneelsbeleidsplan opgesteld, inclusief ARBO*
- *Het taakbeleid wordt jaarlijks besproken in BMT en GMR*
- *Het delen van kennis en expertise tussen scholen en leerkrachten wordt optimaal benut*
- *Er is leeftijdsbewust personeelsbeleid ontwikkeld, dat wil zeggen dat er rekening gehouden wordt met de dynamiek van de levensfasen en de daaraan gekoppelde behoeften en mogelijkheden van werknemers.*
- *Kwaliteitsverbetering van het primaire proces, het onderwijs*
- *Het imago van Scholenstichting Pastoor Ariëns is die van een professionele innovatieve organisatie met veel kennis en kunde*
- *Een goed ingerichte en inhoudelijk onderbouwde functiemix is gerealiseerd*
- *Het verzuimpercentage is structureel onder 5%. De meldfrequentie structureel onder 1.*

3.2 Werving en selectie

- Inventarisatie van beschikbare en ontbrekende expertise binnen de scholen
- Bij werving en selectie van nieuwe medewerkers op basis van het overzicht koersen op medewerkers met deskundigheid die niet of onvoldoende aanwezig is

Doel 2019:

- *In het integraal personeelsbeleidsplan is het onderdeel werving en selectie opgenomen*
- *Medewerkers worden geselecteerd op functie specifieke kwaliteiten en verdere ontplooiing wordt actief gestimuleerd*

3.3 Mobiliteit

- Bij mobiliteit sturen op een meer evenwichtige opbouw binnen de teams
- Mobiliteit gebruiken als impuls voor het binden van jonge leerkrachten
- Mobiliteit gebruiken voor spreiding van deskundigheid en expertise binnen de scholen

Doel 2019:

- *Beleid voor interne en externe mobiliteit is een uitgewerkt onderdeel van het integraal personeelsbeleidsplan*
- *In 2019 is het vanzelfsprekend dat leraren en schooldirectie spreken over de mogelijkheid om na tien jaar van school te wisselen. Het is dus geen verplichting, maar de mogelijkheden moeten wel benut worden.*

Speerpunt 4 Financiën

Doel 2019:

Een gezonde financiële huishouding en een beleidsrijke meerjarenbegroting zijn een noodzakelijke voorwaarde om onze doelen te bereiken. Daarom besteden wij in dit strategisch beleidsplan ook aandacht aan het onderwerp financiën.

4.1 Meerjarig onderhoud

- Aandacht besteden aan het binnenmilieu
- Aandacht besteden aan de staat van onderhoud van de gebouwen
- Waar nodig overleg met de gemeente en besturen van primair en voortgezet onderwijs in de gemeente

Doel 2019:

- *De stichting beschikt over multifunctionele, duurzame gebouwen met een gezond binnenklimaat*
- *Het Meer Jaren Onderhouds Plan (MJOP) 2015-2019 met de technische en inhoudelijke plannen is uitgevoerd*
- *De baten en lasten van de nutsvoorzieningen (water, gas en elektra) en schoonmaak zijn in evenwicht met het budget materiële instandhouding*
- *De huisvesting past bij de onderwijsvisie van elk van de scholen*

4.2 Risico's vermijden

- Risicomanagement nader invullen
- Hanteren planning en control cyclus van jaarlijkse geactualiseerde begroting en financiële kwartaalrapportages en het jaarverslag voor de stichting en de scholen

Doel 2019:

- *De risico's en mogelijke maatregelen zijn in kaart gebracht door middel van een risicoanalyse*
- *Indien nodig is een plan van aanpak opgesteld voor de bestaande risico's*

4.3 Middelen

- Alle scholen ontvangen een basisbudget om basiskwaliteit te kunnen realiseren
- Scholen ontvangen, waar nodig, gewenst en mogelijk, aanvullende budgetten voor het realiseren van aanvullende eigen doelen
- Beleid dat zorgt voor financiële stabiliteit

Doel 2019:

- *Het financieel beleid en beheersmatig denken is zichtbaar gericht op de onderwijskundige behoeften van de scholen*
- *De budgettaire taakstelling is, naast de onderwijskundige behoefte, leidend*
- *De meerjarenbegroting is beleidsrijk en geformuleerd vanuit het strategisch beleid*
- *De begroting van de stichting en de vier scholen is sluitend*
- *De financiën voldoen aan de criteria die door de commissie Don zijn geformuleerd*