



Stichting Talent Westerveld
Drift 1A
7991 AA DWINGELOO
Tel. 0521 – 59 49 44

Email: info@talentwesterveld.nl
Website: www.talentwesterveld.nl

Strategisch beleidsplan 2015-2019

Stichting Talent Westerveld

"We gaan samen op weg"

Werkveld:	Organisatie
Beleidslijn:	Strategisch Meerjaren Beleidsplan
Datum:	27-01-2015
Status:	Concept / Vastgesteld
Goedgekeurd:	Raad van Toezicht
Datum:	27-01-2015
Vastgesteld:	Directeur Bestuurder
Datum:	27-01-2015

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	3
2.	Missie, visie en kernwaarden	4
2.1.	Waarom bestaan wij? (Missie).....	4
2.2.	Waar gaan wij naar toe? (Visie)	4
2.3.	Waar staan wij voor? (Kernwaarden)	5
3.	Actuele ontwikkelingen	6
4.	Strategische thema's	8
4.1.	Kindgericht onderwijs	8
4.2.	Professionele leergemeenschap	9
4.3.	Krimpen met kwaliteit.....	10
Bijlage 1	Overzicht succesfactoren en succesmaten	12
Bijlage 2	Samenvatting procesgang	16

1. Inleiding

Voor u ligt het strategisch beleidsplan 2015-2019. Dit plan beschrijft onze ambities voor de komende vier jaar en is tot stand gekomen in dialoog met alle betrokkenen.

In drie bijeenkomsten is met directeuren, Raad van Toezicht en GMR nagedacht over de toekomst. Deze gesprekken hebben de hoofdthema's opgeleverd voor het strategisch beleidsplan. De volgende stap in het traject was een "group decisionroom". Dit was een bijeenkomst, waarin een afvaardiging van schoolleiders, leerkrachten/IB-ers, ouders, bestuur en samenwerkingspartners bij elkaar kwamen in één ruimte. Iedereen nam plaats achter een laptop en kon tegelijkertijd opmerkingen intypen of vragen beantwoorden, die op een groot scherm bij elkaar kwamen. Onder professionele begeleiding werd zo samen nagedacht over de verdere uitwerking van de gekozen hoofdthema's.

De ideeën, die hieruit naar voren kwamen, vormden de basis voor een enquête onder alle medewerkers en ouders. Tijdens een tweedaagse met schoolleiders en stafmedewerkers is vervolgens alle input samengebracht en uitgewerkt in succesfactoren en indicatoren. Een meer uitgebreide samenvatting van het doorlopen proces vindt u in bijlage 2.

Alle gesprekken, die zijn gevoerd in de aanloop naar dit strategische beleidsplan waren waardevol en inspirerend. Er is met grote inzet en betrokkenheid gesproken over het leren van kinderen, over de kern van goed onderwijs en over de manier waarop we kunnen inspelen op landelijke en regionale ontwikkelingen.

De komende jaren geeft dit plan de richting aan voor ons beleid. We hebben er voor gekozen onze gezamenlijke koers te beschrijven in drie hoofdthema's. Dat wil niet zeggen dat andere zaken geen aandacht krijgen, maar het geeft wel duidelijk aan wat onze prioriteiten zijn. Dit plan is het vertrekpunt en geeft de kaders aan. Hoe de ingeslagen koers precies vorm gaat krijgen, zal worden uitgewerkt op schoolniveau in de school(jaar)plannen. We kunnen onze doelen niet realiseren zonder de inzet van al onze medewerkers en we nodigen hen dan ook uit om met elkaar en met alle betrokkenen in gesprek te blijven over onze gezamenlijke ambities.

We gaan samen op weg!

Jan Scholte Albers,
Directeur Bestuurder

2. Missie, visie en kernwaarden

2.1. Waarom bestaan wij? (Missie)

Onze missie geeft aan welke bijdrage we als stichting willen leveren. Dit hebben we als volgt geformuleerd:

Stichting Talent Westerveld bestaat uit scholen, die:

- Een belangrijke bijdrage leveren aan de talentontwikkeling van zelfstandige en initiatiefrijke kinderen;
- Kinderen zodanig onderwijzen en begeleiden, dat zij goed toegerust aan hun vervolgopleiding en arbeidscarrière kunnen beginnen en volwaardig deel kunnen nemen aan onze pluriforme samenleving;
- Kinderen op een duurzame wijze onderwijzen en begeleiden, met oog voor hun natuurlijke omgeving.

2.2. Waar gaan wij naar toe? (Visie)

- Stichting Talent Westerveld realiseert kindgericht onderwijs, dat aansluit bij verschillen tussen kinderen, hen meer verantwoordelijk maakt voor hun eigen leerproces en gericht is op het ontwikkelen van talenten;
- Kindgericht onderwijs doet een groot beroep op het handelingsrepertoire van de professionals in de school. Stichting Talent Westerveld ontwikkelt zich daarom tot een professionele leergemeenschap, die het vertrouwen van belanghebbenden heeft;
- Met het oog op de brede ontwikkeling van kinderen realiseert Stichting Talent Westerveld een doorgaande lijn in het leren en ontwikkelen van kinderen van vier tot twaalf jaar, op cognitief, sociaal, emotioneel en motorisch gebied.

Om dit te bereiken zijn de volgende zaken belangrijk:

Maatwerk voor elke leerling: differentiatie

We verwachten van onze scholen, dat zij binnen hun schoolondersteuningsprofiel (SOP) elk kind het onderwijs en de zorg geven, dat het nodig heeft. Dit vraagt om meerdere manieren van differentiatie, actieve leervormen en het denken in mogelijkheden in plaats van beperkingen van leerlingen.

Talentontwikkeling

Leren is meer dan kennisoverdracht. Wij willen dat kinderen zelfstandig en verantwoordelijk kunnen deelnemen aan de samenleving, nu en in de toekomst. Daarbij past rijk en uitdagend onderwijs, dat de eigen verantwoordelijkheid van kinderen, toekomstgerichte vaardigheden en de brede ontwikkeling van talenten stimuleert.

Van en met elkaar leren op alle niveaus

Om goed vorm te geven aan kindgericht onderwijs en talentontwikkeling is het belangrijk dat ook de medewerkers binnen Stichting Talent blijven leren. Het gaat daarbij niet alleen om formele scholing, maar bijvoorbeeld ook om het van en met elkaar leren op de werkplek, om gezamenlijke reflectie vanuit een open, onderzoekende houding en om het leren van feedback van ouders. Met het oog op de ontwikkeling van een krachtige leeromgeving voor leerlingen wordt sterk ingezet op vergroting van het handelingsrepertoire van leerkrachten en de ontwikkeling van meer complexe pedagogisch-didactische vaardigheden. Dit vraagt niet alleen om individuele, maar ook om gezamenlijke professionalisering. De omgeving, waarbinnen leraren functioneren is van invloed op de mate waarin zij kunnen samenwerken, onderzoeken en leren. Het ontwikkelen van een krachtige leeromgeving voor leerkrachten impliceert dus ook schoolontwikkeling en professionalisering van leidinggevenden, staf en bestuur.

Verbinding met de omgeving

Kinderen leren niet alleen op school maar ook buiten de klas. Stichting Talent Westerveld gaat actief de verbinding aan met ouders en met partners in de omgeving. We ontwikkelen een breed aanbod, in samenhang met vrije tijd en opvang.

2.3. Waar staan wij voor? (kernwaarden)

Onze kernwaarden zijn richtinggevend voor ons dagelijks handelen. We kunnen niet alles in één keer realiseren, maar zijn wel gericht op voortdurende verbetering, met de kernwaarden als referentiekader. Onze kernwaarden zijn:

Niet apart maar samen

De scholen van Stichting Talent Westerveld staan open voor alle leerlingen, die passen binnen ons zorgprofiel. Wij hebben respect voor elkaar en luisteren naar elkaar. Onze medewerkers zijn betrokken, geïnteresseerd en tonen empathie. Wij staan open voor vragen en wensen van leerlingen, ouders en samenwerkingspartners en creëren een veilige leeromgeving voor leerlingen en medewerkers. Medewerkers worden actief betrokken bij besluitvormingsprocessen. Zij werken nauw samen, wisselen kennis en ervaringen uit en benutten elkaars sterke punten. Onze scholen werken ook nauw samen met ouders vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van hun kind. Ouders voelen zich betrokken en wij nodigen hen uit hun inbreng te leveren en mee te denken.

Professionaliteit

Wij hebben hoge verwachtingen van leerlingen en van ons zelf. Het streven naar kwaliteitsverbetering is vanzelfsprekend voor leidinggevenden en medewerkers. Medewerkers worden uitgedaagd zich voortdurend te ontwikkelen en de kwaliteit van het eigen werk en van de school te blijven verbeteren.

Vertrouwen

Vertrouwen is een basisvoorwaarde om duurzame relaties op te bouwen. Het is een belangrijk fundament voor de relaties met leerlingen, medewerkers, ouders en samenwerkingspartners. Vertrouwen begint bij het bespreken van wederzijdse verwachtingen en het geven van vertrouwen. Het wordt in stand gehouden, doordat wij laten zien dat wij het vertrouwen waard zijn.

Resultaatgericht

Binnen Stichting Talent Westerveld werken wij aan concrete doelen op stichtings-, school- en klasniveau. Wij gaan na in hoeverre wij deze doelen hebben bereikt en hoe wij processen kunnen verbeteren om betere resultaten te halen. Binnen de gestelde kaders kan elke school en elke medewerker eigen waarden en doelen hanteren, zolang ze niet strijdig zijn met de algemene uitgangspunten.

3. Actuele ontwikkelingen

Stichting Talent Westerveld vertrekt vanuit de eigen missie, visie en kernwaarden. De stichting moet echter ook rekening houden met ontwikkelingen in de bredere omgeving.

Nationaal onderwijsakkoord

In het nationaal onderwijsakkoord van eind 2013 zijn afspraken opgenomen, die gericht zijn op duurzame kwaliteitsverbetering van het onderwijs. De afspraken betreffen onder andere:

1. Het bevorderen van een onderzoekende houding en burgerschap;
2. Het versterken van de bekwaamheid en professionele ontwikkeling van leraren, schoolleiders en schoolbesturen;
3. Verbinding en samenwerking binnen scholen maar ook tussen school en omgeving en tussen onderwijssectoren;
4. Participatie en professionele ruimte voor onderwijsgeevenden.

Bestuursakkoord

Belangrijk is ook het bestuursakkoord, dat in juli 2014 gesloten is tussen OC&W en de PO-Raad. De afspraken in dit akkoord betreffen:

1. Talentontwikkeling door uitdagend onderwijs.
Hierbij gaat het om het herkennen van talenten, verrijking van het onderwijs (passend onderwijs), digitalisering van het onderwijs en brede vorming (wetenschap en technologie, cultuureducatie);
2. Duurzame onderwijsverbetering.
Besturen en scholen moeten werken met een planmatige cyclus van kwaliteitszorg, de code goed bestuur naleven en voldoen aan de minimum normen voor kwaliteit;
3. Professionalisering van leraren en schoolleiders.
Het gaat daarbij om de versterking van didactische vaardigheden van leraren (differentiatie, ICT) en van de verbeteraanpak door schoolleiders. Tevens wordt gestreefd naar een brede samenstelling van het schoolteam met aandacht voor onderzoekvaardigheden;
4. Doorgaande ontwikkelijnen.
Hierbij wordt speciale aandacht gevraagd voor de verbinding tussen school en omgeving (ontschotting, samenwerking binnen kindcentra), bewegingsonderwijs en de doorgaande lijn po-vo.

CAO PO 2014-2015

De nieuwe cao-afspraken benadrukken, net als de bovenstaande akkoorden, de professionalisering van leerkrachten. Bonden en werkgevers vinden het belangrijk dat iedere leerkracht basisbekwaam is en dat op termijn alle leerkrachten ook vakbekwaam zijn. Dit maakt het belangrijk om goed zicht te houden op de vaardigheden van leraren. Een goed functionerende feedback- en gesprekkencyclus is hiervoor voorwaardelijk.

Demografische ontwikkelingen in de regio

In Drenthe is een (forse) afname van de groep van 0 tot en met 12 jarigen ingezet en deze zal de komende jaren doorzetten. Voor deze groep zal de totale afname in Drenthe tot 2020 ruim 20% zijn, landelijk is dit slechts 8%. Voor de gemeente Westerveld geldt zelfs een krimpprocentage van ruim 30 %.

Dit zal er toe leiden dat voorschoolse voorzieningen (peuterspeelzalen en of kinderopvang) en onderwijsvoorzieningen in het primair onderwijs verder onder druk komen te staan. Binnen Stichting Talent Westerveld is nu al sprake van leegstaande lokalen en fusie als gevolg van teruglopende leerlingenaantallen.

Om kleine scholen in dorpskernen te behouden heeft het kabinet de zogenaamde kleine scholentoeslag ingesteld. Kleine scholen krijgen een hoger basisbedrag dan grotere scholen, zodat ze het hoofd boven water kunnen houden. Samenwerking en fusering worden wel aantrekkelijker gemaakt. Per 1 september 2014 is leerlingendaling een expliciete rechtvaardigingsgrond bij fusies en bij een leerlingendaling van 15 % of meer wordt bij een fusie-aanvraag geen advies meer gevraagd aan de CFTO (tenzij er een groot schoolbestuur ontstaat, met een omvang vanaf 2500 leerlingen). Fuserende scholen in het primair onderwijs krijgen bovendien zes jaar lang 100 % compensatie van het bekostigingsverlies na fusie.

Naar verwachting wordt per 1 augustus 2016 de wet op drie punten gewijzigd:

1. De vorming van samenwerkingsscholen en -besturen wordt vereenvoudigd; Samenwerkingsscholen hoeven bovendien straks geen fusietoets meer aan te vragen;
2. Het verplaatsen van scholen en het wijzigen van denominatie in het primair onderwijs wordt mogelijk na goedkeuring van de minister van OCW;
3. Er komt een wettelijke verplichting tot op overeenstemming gericht overleg in krimpregio's, dat leidt tot een meerjarig plan voor het toekomstbestendig maken van het onderwijsaanbod.

4. Strategische thema's

Op basis van alle opgedane inzichten uit analyses, enquête en gesprekken met alle betrokkenen hebben wij de koers voor 2015-2019 uitgezet. De komende jaren leggen wij het accent op de volgende drie strategische beleidsthema's:

1. Kindgericht onderwijs;
2. Professionele leergemeenschap;
3. Krimpen met kwaliteit.

Samenwerking met de omgeving is eveneens een belangrijk onderwerp voor de stichting. Dit onderwerp scharen wij echter onder elk van de drie bovenstaande thema's om de motieven en beoogde meerwaarde van de samenwerking te verhelderen.

In de volgende paragrafen wordt per strategisch thema de visie en ambitie van Stichting Talent Westerveld beschreven.

4.1. Kindgericht onderwijs

Wij willen daadwerkelijk ruimte bieden aan elk kind om zich te ontwikkelen in eigen tempo en naar zijn/haar mogelijkheden en ontwikkelingsbehoeften. Onder kindgericht onderwijs verstaan we onderwijs dat a) aansluit bij verschillen tussen kinderen, b) de verantwoordelijkheid van leerlingen voor hun eigen leerproces stimuleert en c) gericht is op de brede ontwikkeling van talenten.

a) Aansluiten bij verschillen tussen kinderen

vraagt om het in kaart brengen van de leerbehoefte van elk kind en om onderwijs, dat hierop aansluit. Het analyseren van de onderwijsleerprocessen van de leerlingen in relatie tot de leeropbrengsten is van groot belang om goed te kunnen differentiëren. Aansluiten bij verschillen tussen kinderen vraagt met andere woorden om datagericht werken en diagnostisch onderwijzen. De betrokkenheid van ouders is hierbij zeer belangrijk.

b) Het bieden van ruimte betekent ook **het stimuleren van zelfverantwoordelijkheid** (eigenaarschap) van leerlingen. Hiermee bedoelen we het (in toenemende mate) zelf kiezen, zelf plannen en zelf evalueren van leeractiviteiten. Dit stimuleert de ontwikkeling van hogere-orde vaardigheden. Ervaren dat je mag kiezen en dat je beslissingen mag nemen is bovendien motiverend.

c) Talentontwikkeling

verwijst enerzijds naar het (h)erkennen, benutten en versterken van talenten van kinderen. Het gaat dan om verrijking van het onderwijs voor talentvolle kinderen en om het benutten van talenten van kinderen bij samenwerkend leren. Anderzijds verwijst talentontwikkeling naar het bevorderen van een brede ontwikkeling. Dat wil zeggen dat naast de cognitieve ontwikkeling er ook aandacht is voor de vaardigheden van de toekomst: samenwerken en communiceren, creativiteit, ICT-geletterdheid, probleemoplossend vermogen, kritisch en onderzoekend denken en sociale en culturele vaardigheden. Om een ononderbroken brede ontwikkeling te bewerkstelligen willen wij doorgaande lijnen realiseren/versterken op cognitief, sociaal, emotioneel en motorisch gebied.

Het analyseren van onderwijsleerprocessen in relatie tot leeropbrengsten is nu al een belangrijk aandachtspunt binnen de stichting, maar vraagt om verdere ontwikkeling.

Het vergroten van eigenaarschap van leerlingen staat binnen de stichting nog in de kinderschoenen, maar heeft in veel scholen al wel de aandacht. Ook is op meerdere scholen al een aanzet gedaan als het gaat om talentontwikkeling. De start is er.

De stichting kenmerkt zich door zeer betrokken leraren en een deel van de leraren werkt nu al kindgericht. Dit vormt een belangrijke basis voor verdere ontwikkeling.

Ambitie

Het is onze ambitie om op elke school vanuit een gedeelde visie vorm te geven aan:

- datagericht werken en diagnostisch onderwijzen (inclusief het geven van feedback);
- activerende werkvormen en zelfverantwoordelijk leren;
- verrijkt onderwijs in heldere doorgaande lijnen, met het oog op talentontwikkeling en toekomstgerichte vaardigheden.

Gekoppeld aan deze ambitie worden in **bijlage 1, succesfactoren** (strategische doelstellingen) benoemd. Per succesfactor wordt daarbij aangegeven welke vooruitgang wij willen boeken (**succesmaten**).

4.2. Professionele leergemeenschap

Stichting Talent Westerveld streeft er naar dat leraren, schoolleiders, bestuur en staf van en met elkaar leren. Het gaat daarbij om het leren van individuen in de context van de organisatie, het leren van groepen of teams binnen de organisatie en het leren van de organisatie als geheel.

Het is de combinatie en coördinatie van deze drie vormen van leren, die een organisatie lerend maakt. We vinden het belangrijk om opvattingen over doelen op organisatieniveau, groepsniveau en individueel niveau op elkaar af te stemmen. Daarmee proberen we de dingen die we doen nog beter te doen en, indien nodig, nieuwe dingen te doen. De gewenste afstemming en verbetering willen we bereiken door:

- Focus op het primaire proces;
- Monitoring/onderzoek van opbrengsten, procesindicatoren en effecten van interventies;
- Stellen van doelen op basis van een brede en gezamenlijke analyse van leerprocessen i.r.t. leeropbrengsten;
- Bevorderen van reflectie en het uitwisselen van kennis en opvattingen, gekoppeld aan de doelen van de (school)organisatie;
- Organiseren van feedback, gekoppeld aan gezamenlijke afspraken;
- Samenwerking binnen en tussen scholen te bevorderen, gericht op het primaire proces;
- Cyclisch werken met duidelijke (tussentijdse) evaluatiemomenten;
- Binnen kaders ruimte bieden voor eigen initiatieven;
- Benutten van expertise binnen en buiten de eigen school/organisatie;
- Betrokkenheid bij besluitvorming.

Daarnaast zien wij mobiliteit als een positieve manier om ontwikkeling te stimuleren. Mobiliteit brengt beweging waardoor medewerkers nieuwe collega's en nieuwe situaties ontmoeten die hen nieuwe ontwikkelmogelijkheden laten zien.

Ambitie

Stichting Talent wil een organisatie zijn met een professionele cultuur, waarin plaats is voor samenwerking, onderzoek en feedback en waarin reflectie op de eigen onderwijspraktijk vanzelfsprekend is voor alle medewerkers. Wij willen mobiliteit binnen (en tussen) onderwijsteams stimuleren met het oog op ontwikkeling, flexibiliteit en brede inzetbaarheid van personeel.

Gekoppeld aan deze ambitie worden in **bijlage 1, succesfactoren** (strategische doelstellingen) benoemd. Per succesfactor wordt daarbij aangegeven welke vooruitgang we willen boeken (**succesmaten**).

4.3. Krimpen met kwaliteit

In Drenthe staan de onderwijsvoorzieningen in het primair onderwijs onder druk als gevolg van krimp. Binnen stichting Talent Westerveld is nu al sprake van leegstaande lokalen en fusie, als gevolg van sterk teruglopende leerlingenaantallen. Ook scholen, die nu nog niet krimpen, zullen in de toekomst te maken krijgen met teruglopende leerlingenaantallen. Het is dus van groot belang om hier helder beleid op te voeren.

Kleine scholen staan vaak in kleine dorpen en vervullen een belangrijke sociale functie binnen de dorpskern. Ouders hechten bovendien veel belang aan een school dicht bij huis. Een zorgvuldige belangenafweging is dus op zijn plaats. Naast het belang van een school voor een dorpskern en voor ouders moet gekeken worden naar kwaliteitsaspecten en naar financiële aspecten.

Als het om de kwaliteit van scholen gaat kunnen kleine scholen kwetsbaar zijn. Een klein aantal leerkrachten moet namelijk over een breed palet aan vaardigheden beschikken. Zij moeten bijvoorbeeld heel flexibel zijn en heel goed kunnen organiseren. Eventuele uitval van leerkrachten heeft grote effecten op de hele school. Om dergelijke zorgpunten te ondervangen heeft de stichting in de eerdere beleidsperiode al ingezet op de vorming van onderwijsteams. De verdere versterking van onderwijsteams blijft ook in de toekomst een belangrijk aandachtspunt. Om de kwaliteit van alle - en dus ook de kleine - scholen te bewaken, wordt het werken in onderwijsteams gecontinueerd en wordt de samenwerking en kennisuitwisseling tussen scholen verder bevorderd.

Financieel gezien maken de huidige regelingen vanuit de overheid het mogelijk kleine scholen te behouden. Tegelijkertijd wordt het financieel aantrekkelijk gemaakt om te fuseren, indien dit wenselijk zou zijn. Er kunnen namelijk situaties voorkomen die het heel moeilijk maken de kwaliteit op peil te houden en die aanleiding zijn om na te gaan denken over fusie.

Stichting Talent Westerveld kiest er voor om kleine scholen in stand te houden mits aan de volgende voorwaarden wordt voldaan:

- Er is zicht op nieuwe instroom;
- De onderbouw heeft gemiddeld 5 leerlingen per leerjaar in drie aansluitende groepen;
- De school valt binnen het basisarrangement van de inspectie (mocht een school een aantekening of waarschuwing krijgen dan moet de school binnen de door de inspectie gestelde termijn verbeteren).

Indien niet aan deze voorwaarden wordt voldaan dan is dat reden om in een open en transparante dialoog de mogelijkheden van een fusie te verkennen.

Om leegstand zoveel mogelijk tegen te gaan werken we aan:

- De herinrichting van schoolgebouwen (buiten gebruikstelling, waar mogelijk samenwerking met dorpshuizen en/of kinderopvang);
- De ontwikkeling van de twee grote scholen van de stichting tot brede scholen met meerdere voorzieningen onder één dak.

Samenwerking met diverse organisaties heeft echter niet alleen als doel leegstand tegen te gaan. Samenwerking leidt ook tot een breed en aantrekkelijk onderwijsaanbod en is daarom een aandachtspunt voor alle scholen binnen de stichting.

Ambitie

Het is onze ambitie om in tijden van krimp een aantrekkelijk en gevarieerd aanbod van goede scholen te blijven bieden.

Gekoppeld aan deze ambitie worden in **bijlage 1, succesfactoren** (strategische doelstellingen) benoemd. Per succesfactor wordt daarbij aangegeven welke vooruitgang we willen boeken (**succesmaten**).

Bijlage 1 Overzicht succesfactoren en succesmaten

Thema 1: Kindgericht onderwijs		
Succesfactoren	Succesmaten	Fasering/realisering
Versterking leerkrachtvaardigheden	<ul style="list-style-type: none"> - Alle leerkrachten zijn binnen de landelijk gestelde termijn basisbekwaam danwel vakbekwaam. - In alle scholen worden de pedagogisch didactische vaardigheden actief gemonitord aan de hand van procesindicatoren, besproken in de gesprekkencyclus en waar nodig getraind. - Met het oog op de stimulerende en consulterende rol van specialisten heeft minimaal 30% van de leraren een masteropleiding; in totaal heeft 50% van de leraren een master en/of HBO-plus opleiding. 	<ul style="list-style-type: none"> - Beslissingsgerichte procedures voor vaststellen bekwaamheid worden ontwikkeld in schooljaar 2015/2016 en ingevoerd in 2016/2017. - Vanaf schooljaar 2015/2016 monitoring a.d.h.v. vernieuwd format gesprekkencyclus op basis van vaste en school-specifieke indicatoren. - Vanaf schooljaar 2015/2016 hebben of volgen alle nieuwe medewerkers een masteropleiding - In 2019 heeft 50% van de leraren een master en/of HBO+ opleiding
Versterking onderwijskundig leiderschap	<ul style="list-style-type: none"> - In alle scholen wordt het onderwijskundig leiderschap actief gemonitord aan de hand van werkafspraken/procesindicatoren, besproken in de gesprekkencyclus en waar nodig ondersteund. - Alle directeuren hebben of volgen een hoogwaardige opleiding op het gebied van onderwijskundig leiderschap. 	<ul style="list-style-type: none"> - Vanaf schooljaar 2015/2016 is onderwijskundig leiderschap expliciet onderdeel van de gesprekkencyclus met directeuren (vernieuwd format). - Alle directeuren ronden de komende vijf jaar een modulaire masteropleiding, of een opleiding van gelijkwaardig niveau op het gebied van onderwijskundig leiderschap af, dan wel vullen hun huidig niveau aan tot dat niveau.
Ontwikkeling en concretisering van een heldere, breed gedragen schoolvisie op kindgericht onderwijs die is afgeleid van de visie op stichtingsniveau	<ul style="list-style-type: none"> - Elke school werkt vanuit een heldere, gedragen visie op kindgericht onderwijs die past bij de uitgangspunten uit het strategisch beleidsplan en vertaalt deze visie zichtbaar in het onderwijsleerproces. - Elke school verantwoordt de opbrengsten in relatie tot de visie en de gekozen accenten in het onderwijsleerproces. 	<ul style="list-style-type: none"> - Schooljaar 2015/2016 hebben alle scholen een visie op kindgericht onderwijs uitgewerkt. - M.i.v. schooljaar 2015/2016 is vormgeving aan kindgericht onderwijs expliciet onderdeel van de gesprekkencyclus met directeuren, in de vorm van werkafspraken en proces- en opbrengstindicatoren.

Succesfactoren	Succesmaten	Fasering/realisering
Maatwerk voor elke leerling	<ul style="list-style-type: none"> - Scholen analyseren systematisch de leerprocessen van leerlingen in relatie tot de leeropbrengsten en hebben de leerbehoeften van de leerlingen aantoonbaar in beeld. - Er wordt zichtbaar en op meerdere manieren gedifferentieerd, aansluitend bij de leerbehoefte. - Elke school werkt aan een doorgaande leer- en ontwikkelingslijn voor elk kind. - Op elke school wordt zichtbaar vorm gegeven aan activerende werkvormen en procesgerichte feedback. - Ouders scoren de mate waarin het onderwijs tegemoet komt aan de leerbehoefte van kinderen gemiddeld ten minste met een 7,5. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alle scholen werken in kortcyclische ontwikkeltrajecten aan de hiernaast geformuleerde succesmaten. Deze komen systematisch terug in de gesprekkencycli met leraren en directeuren. De fasering is schoolspecifiek en wordt uitgewerkt in de school(jaar)plannen. - Deze vraag wordt toegevoegd aan de tweejaarlijkse ouderenquête.
Eigenaarschap voor elke leerling	<ul style="list-style-type: none"> - In alle scholen zijn leerlingen in toenemende mate mede verantwoordelijk voor het eigen leerproces (keuze, planning en evaluatie van leeractiviteiten). - Het welbevinden van leerlingen wordt op elke school jaarlijks gemeten en leerlingen scoren gemiddeld ruim voldoende. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alle scholen werken in kortcyclische ontwikkeltrajecten aan de hiernaast geformuleerde succesmaten. Deze komen systematisch terug in de gesprekkencycli met leraren en directeuren. - Vanaf schooljaar 2015/2016 wordt het welbevinden van leerlingen systematisch gemeten.
Talentontwikkeling voor elke leerling	<ul style="list-style-type: none"> - In elke school worden talenten van kinderen (h)erkend en benut en dit wordt zichtbaar in verrijksactiviteiten en samenwerkend leren. - Alle scholen geven vorm aan een breed ontwikkelingsaanbod met aandacht voor samenwerking, ICT, probleemoplossing, kritisch en onderzoekend denken, burgerschap, creativiteit, sociaal- culturele vorming. - Leerkrachtvaardigheden op het terrein van ICT zijn in kaart gebracht en op basis hiervan wordt voor leraren scholing op maat gerealiseerd. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alle scholen werken kortcyclisch aan de hiernaast geformuleerde succesmaten. Deze komen systematisch terug in de gesprekkencycli met leraren en directeuren. - Start 2015. Gerealiseerd in 2016/2017.
Duidelijke focus en regie op kindgericht werken vanuit bestuur en directeuren	<ul style="list-style-type: none"> - In alle scholen wordt in dialoog met het team gespecificeerd wat men terug wil zien in de klassen i.r.t. kindgericht onderwijs. - In elke school wordt feedback en gezamenlijke reflectie georganiseerd rondom de gemaakte specificaties. 	<ul style="list-style-type: none"> - Vanaf schooljaar 2014/2015 formuleren alle scholen succesmaten voor onderwijsontwikkeling aan de hand waarvan feedback en evaluatie cyclisch worden georganiseerd.

Succesfactoren	Succesmaten	Fasering/realisering
Ouderbetrokkenheid	- Ouderbetrokkenheid krijgt zichtbaar vorm in alle scholen.	- In het directieoverleg worden jaarlijks ervaringen en "good practices" rondom ouderbetrokkenheid uitgewisseld.
Samenwerking met de omgeving	- Samenwerking met de omgeving in het kader van talentontwikkeling en burgerschap krijgt zichtbaar vorm in alle scholen.	- In het directieoverleg worden jaarlijks ervaringen en "good practices" rondom samenwerking uitgewisseld.

Thema 2: Professionele leergemeenschap		
Succesfactoren	Succesmaten	Fasering/realisering
Inrichten bovenschoolse leeractiviteiten	<ul style="list-style-type: none"> - Staf en bestuur zetten in dialoog aan tot het organiseren van bovenschoolse leerbijeenkomsten gekoppeld aan strategische doelen, waarbij uitkomsten benut worden voor vervolgvactiteiten. - Feedback voor bestuurder, staf en schoolleiders wordt cyclisch georganiseerd. 	<ul style="list-style-type: none"> - Jaarlijkse bijeenkomsten voor schoolleiders, IB-ers en specialisten op stichtingsniveau. Daarnaast bijeenkomsten op basis van vraag. - Vanaf schooljaar 2015/2016 vernieuwde gesprekkencyclus.
Inrichten professionele leergemeenschap op schoolniveau	<ul style="list-style-type: none"> - In het school(jaar)plan is zichtbaar hoe de school leer- en onderzoeksactiviteiten inzet t.b.v. de schoolontwikkeling. - Alle scholen werken planmatig en kortcyclisch aan onderwijsverbetering volgens de daarover gemaakte afspraken. - Feedback en samenwerking hebben een zichtbare en frequente plaats in alle scholen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Vanaf schooljaar 2015/2016 vernieuwd format voor school(jaar)plannen. - Vanaf schooljaar 2014/2015 formuleren alle scholen succesmaten voor onderwijsontwikkeling aan de hand waarvan feedback en evaluatie worden georganiseerd.
Samenwerking en kennisuitwisseling tussen scholen bevorderen	<ul style="list-style-type: none"> - Binnen elk onderwijsteam team benutten de scholen elkaars kwaliteiten en hebben zij hun visie en onderwijsontwikkeling op elkaar afgestemd. - Onderwijsteams ontwikkelen een gezamenlijke visie, afgeleid van de uitgangspunten van het strategisch beleidsplan. - Schoolprofielen en kwaliteiten van scholen zijn in beeld gebracht t.b.v. samenwerking en mobiliteit. 	<ul style="list-style-type: none"> - Continuering van eerder beleid. Onderwijsteam de Hoekstee/ Kievitshoek is operationeel vanaf schooljaar 2015/2016. - Reeds ingezet, afgerond in 2015/2016. - Schooljaar 2016/2017.
Stimuleren van mobiliteit	<ul style="list-style-type: none"> - Schoolleiders hanteren actief mobiliteit binnen het onderwijsteam ten dienste van de schoolontwikkeling en doorgaande lijnen. - Interne mobiliteit is een terugkerend onderwerp in de dialoog met het team en in de gesprekkencyclus in scholen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Vanaf 2015 - Vanaf 2015

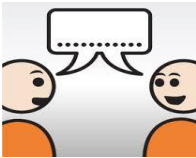



Succesfactoren	Succesmaten	Fasering/realisering
Samenwerking met de omgeving	<ul style="list-style-type: none"> - Alle scholen geven zichtbaar vorm aan samenwerking met de bredere omgeving (o.a. samenwerkingspartners en externe netwerken) met het oog op afstemming en het verkrijgen van feedback en nieuwe inzichten. 	<ul style="list-style-type: none"> - In het directieoverleg worden jaarlijks ervaringen en "good practices" rondom samenwerking met de omgeving uitgewisseld.


Thema 3 Krimpen met kwaliteit

Succesfactoren	Succesmaten	Fasering/realisering
Kwaliteitsbewaking scholen	<ul style="list-style-type: none"> - Alle scholen voldoen ruim aan de inspectienormen en aan de schooleigen streefnormen uit het school(jaar)plan. Kleine scholen voldoen daarnaast aan de gestelde aanvullende voorwaarden. - Scholen voeren jaarlijks een zelfevaluatie uit. 	<ul style="list-style-type: none"> - Vanaf 2015. - Ontwikkeling en implementatie is gerealiseerd in 2017/2018.
Gevarieerd aanbod aan scholen, inclusief enkele brede scholen	<ul style="list-style-type: none"> - De twee grote scholen binnen de stichting hebben zich ontwikkeld tot brede scholen. - Alle scholen excelleren en profileren zich op een onderwijsinhoudelijk of maatschappelijk terrein 	<ul style="list-style-type: none"> - Voorjaar 2016 is gebouw Storkschoon / Eemster gerealiseerd. Ontwikkeling doorgaande lijn 0-12 jaar vanaf schooljaar 2016-2017. - De Bosrank ontwikkelt samen met partners een visie op de doorgaande lijn 0-12 jaar vanaf 2015-2016. - Vanaf schooljaar 2015/2016 is profilering expliciet onderdeel van de gesprekkencyclus met directeuren (nieuw format).
Samenwerking met andere besturen / partners als het gaat om kennisdeling en gebruik van gebouwen	<ul style="list-style-type: none"> - Bestuur en staf hebben de mogelijkheden voor samenwerking met andere besturen/partners/dorpshuizen onderzocht. 	<ul style="list-style-type: none"> - Visiedocument leegstand wordt in 2015 afgerond. - Onderzoek naar samenwerking met andere besturen is in schooljaar 2018/2019 afgerond.
Bevorderen samenwerking en kennisuitwisseling tussen scholen	<ul style="list-style-type: none"> - Binnen elk onderwijsteam team benutten de scholen elkaars kwaliteiten en hebben zij hun visie en onderwijsontwikkeling op elkaar afgestemd. - Schoolprofielen en kwaliteiten van scholen zijn in beeld gebracht t.b.v. samenwerking en mobiliteit. 	<ul style="list-style-type: none"> - Continuering van eerder beleid. Onderwijsteam de Hoekstee/ Kievietshoek is operationeel met ingang van schooljaar 2015/2016. - Gerealiseerd in schooljaar 2017/2018.

Bijlage 2 Samenvatting procesgang

In mei 2014 is het traject richting een nieuw beleidsplan van start gegaan. Dit traject werd begeleid door mevrouw Inge Andersen van M&O Groep. In onderstaand overzicht vindt u de verschillende onderdelen van het traject die hebben geleid tot een nieuw strategisch beleidsplan.

Periode	Activiteiten	Communicatie met betrokkenen
Mei-sept 2014 	Om te komen tot hoofdthema's voor het strategisch beleidsplan werden interactieve bijeenkomsten gehouden met: <ul style="list-style-type: none"> - GMR - Directieoverleg - RvT /bestuur 	<ul style="list-style-type: none"> - Alle deelnemers aan de bijeenkomsten hebben een geïntegreerd verslag van de drie bijeenkomsten gekregen waarop men individueel kon reageren.
Sept/ okt 	Thema's verder inkleuren in "group decision room" <i>Met de input uit de interactieve bijeenkomsten werden de hoofdthema's verder uitgewerkt in een "group decision room". Directeuren, bestuurder en een afvaardiging van leerkrachten/ IB-ers, ouders en samenwerkingspartners kwamen bij elkaar in één ruimte en worden ieder achter een laptop geplaatst. Iedereen kon tegelijkertijd opmerkingen intypen of vragen beantwoorden, die op een groot scherm bij elkaar komen. Onder professionele begeleiding werden zo de thema's verder ingekleurd.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Alle ouders en leerkrachten ontvingen een digitale nieuwsbrief waarin het traject rond het strategisch beleidsplan en de stand van zaken werd geschetst. Tevens werd een digitale enquête aangekondigd. - Alle deelnemers aan de group decisionroom ontvingen een verslag van de bijeenkomst.
Okt/nov 	Digitale enquête onder leerkrachten en stakeholders <i>Om extra input voor het strategisch beleidsplan te genereren en om de betrokkenheid zo hoog mogelijk te maken werden in oktober enkele gerichte vragen gesteld aan alle medewerkers en ouders via een digitale enquête.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Bestuurder en schoolleiders ontvingen het verslag van de digitale enquête.
November 	In een tweedaagse met bestuurder, staf en schooldirecteuren, werden met procesbegeleiding van M&O-groep de contouren van de beleidsthema's geconcretiseerd in succesfactoren (strategische doelstellingen) en succesmaten (indicatoren) Oplevering eerste concept strategisch beleidsplan	<ul style="list-style-type: none"> - Bespreking eerste concept met directeuren, staf en bestuurder. - Informeren RvT door toesturen conceptplan.
December	Bijstelling waar nodig en oplevering 2 ^e concept strategisch beleidsplan.	<ul style="list-style-type: none"> - Bespreking 2^e concept met directeuren en bestuurder - GMR ontving het conceptplan. - Alle ouders en leerkrachten werden met een digitale nieuwsbrief geïnformeerd over de uitkomsten van de enquête en de voortgang van het traject.

Periode	Activiteiten	Communicatie met betrokkenen
Januari 2015 	Bijstelling waar nodig en oplevering definitief strategisch beleidsplan.	<ul style="list-style-type: none"> - Het SBP wordt ter goedkeuring voorgelegd aan de RvT. - De directeur bestuurder stelt het SBP daarna vast

De eerste stap in het ontwikkeltraject werd gevormd door drie afzonderlijke interactieve bijeenkomsten onder begeleiding van M&O-Groep:

- Met bestuur en directieoverleg;
- Met bestuur en GMR;
- Met bestuur en Raad van Toezicht.

Het doel van deze bijeenkomsten was om vanuit de opbrengsten van het beleidsplan 2011-2015 (wat is bereikt?), de informatie uit de scholen (waar staan we nu?), maatschappelijke en regionale ontwikkelingen en missie en visie (ambitie) te komen tot een overzichtelijk aantal (maximaal 4) hoofdthema's voor het strategisch beleidsplan. Deze bijeenkomsten hebben de volgende strategische thema's opgeleverd:

1. Kindgericht onderwijs;
2. Professionele leergemeenschap;
3. Krimpen met kwaliteit;
4. Samenwerking met de omgeving.

De volgende stap in het traject was een "group decisionroom", waarin een afvaardiging van schoolleiders, leerkrachten/IB-ers, ouders, bestuur en samenwerkingspartners samen hebben nagedacht over de verdere uitwerking van de gekozen hoofdthema's. De ideeën, die hieruit naar voren kwamen, vormden de basis voor een enquête onder alle medewerkers en ouders.

Een belangrijke uitkomst met betrekking tot het thema kindgericht onderwijs was dat de wens om meer kindgestuurd en gedifferentieerd te werken breed aanwezig is, en nog sterker onder ouders dan onder medewerkers. 66% van de ouders en 45% van de medewerkers geeft aan dat de individuele ontwikkeling van kinderen meer leidend zou moeten zijn dan de methode (23% van de ouders en 38% van de medewerkers gaat voor een 50/50 verhouding en slechts 10% van de ouders en 18% van de medewerkers kiest voor sterk methodegestuurd werken).

Ook tegenover het vergroten van eigenaarschap staat men positief, al zijn de meningen onder ouders hier wat meer verdeeld. Een derde van de ouders en 37% van de medewerkers kiest met nadruk voor kindgestuurd onderwijs. Een derde van de ouders en 42% van de medewerkers kiest gedeelde sturing (50/50) door kind en leraar. Een derde van de ouders en 22% van de medewerkers kiest voor een docentgestuurde aanpak.

Uit de enquête blijkt verder een behoorlijk draagvlak voor het versterken van de bredere ontwikkelingsmogelijkheden: 40% van de ouders en 44% van de medewerkers ziet graag een evenwichtige balans als het gaat om de aandacht voor de cognitieve ontwikkeling van kinderen en de andere ontwikkelgebieden. 37% van de ouders en 40% van de medewerkers kiest nadrukkelijk voor een focus op een brede ontwikkeling. 20% van de ouders en 14% van de medewerkers vindt dat het accent op de cognitieve ontwikkeling moet blijven liggen.

Met betrekking tot het tweede thema laten de enquêteresultaten zien dat het belang van professionalisering en samenwerking breed onderschreven wordt.

Als het om vormen van leren gaat staan medewerkers het meest positief tegenover samenwerking en kennisdeling met collega's, intervisie en bij elkaar in de klas kijken en workshops/ trainingen.

Respondenten onderschrijven ook dat mobiliteit kansen biedt voor het verbreden van expertise (71% van de ouders en 79% van de medewerkers) en vernieuwing (55% van de ouders en 68 % van de medewerkers). Voor verplichte periodieke mobiliteit is echter geen draagvlak.

In relatie tot het thema "krimpen met kwaliteit" is een belangrijke uitkomst van de enquête dat 53% van de ouders en 48% van de medewerkers van mening is dat het bestuur er alles aan moet doen om kleine scholen te behouden. 33% van de ouders en 37% van de medewerkers is het daar niet mee eens en respectievelijk 14% en 15% kiest voor een neutrale positie. Mocht het aantal scholen moeten verminderen dan is 65% van de ouders en 70% van de medewerkers voorstander van het toewerken naar brede scholen, waarbij meerdere voorzieningen onder één dak te vinden zijn.

Het actief toewerken naar vijf of zes grote scholen kent echter weinig draagvlak. Met name ouders en medewerkers van kleinere scholen zijn hier op tegen. Op middelgrote en grote scholen vindt de helft van de respondenten dit echter ook geen goed idee en is slechts 25% voor het actief toewerken naar grotere scholen.

Wel moet de stichting volgens 68% van de ouders en 57% van de medewerkers bewaken dat er voldoende keuzemogelijkheden blijven voor ouders (verschillende typen scholen).

Samenwerking met de omgeving (thema 4) wordt over het algemeen belangrijk gevonden. Het gaat dan met name om het benutten van mensen, organisaties en bedrijven in de omgeving voor het onderwijs en voor feedback. Maar ook om het organiseren van activiteiten waar de omgeving van de school van profiteert (bijvoorbeeld activiteiten rond leefbaarheid en duurzaamheid).

Tijdens een tweedaagse met schoolleiders en stafmedewerkers is vervolgens alle input samengebracht en uitgewerkt in de succesfactoren en indicatoren, zoals die te vinden zijn in bijlage 1.

Daarbij werd het vierde thema (samenwerking met de omgeving) geïntegreerd met de overige drie thema's. Dit is gedaan omdat daarmee de beoogde meerwaarde van de samenwerking kon worden verhelderd.

Bovenstaande stappen hebben geleid tot het strategisch beleidsplan 2015-2019. De komende jaren geeft dit plan de richting aan voor het beleid. Hoe de ingeslagen koers precies vorm gaat krijgen zal worden uitgewerkt op schoolniveau in de school(jaar)plannen.