

Stichting Uniek

Beleidsplan

2014 t/m 2017

Realistisch perspectief in onderwijsontwikkeling

Voorwoord

Stichting Uniek is een onderwijsorganisatie voor scholen in het katholieke primair onderwijs en onderwijs op bijzonder algemeen neutrale grondslag . Per 1 januari 2014 is de stichting uitgebreid met basisschool De Biekorf. De 8 scholen van de stichting zijn gelegen in de gemeente Geertruidenberg en de gemeente Werkendam.

Het onderwijs wordt verzorgd door 150 personeelsleden voor 1900 kinderen. De beleidsperiode 2014 – 2017 zal voor Stichting Uniek gekenmerkt worden door een groot aantal uitdagingen.

Het bieden van een degelijke basis aan kinderen om een leven lang te kunnen leren, zodat zij zich voortdurend blijven ontwikkelen, een aansluiting verwerven op het vervolgonderwijs en uiteindelijk als actief burger in onze samenleving kunnen functioneren.

Het bouwen aan krachtige en kwalitatief hoogwaardige scholen waarin vakbekwame leraren, ondersteuners en schoolleiders vanuit een uitdagende en veilige leeromgeving zorg dragen voor eigentijds onderwijs, waarbij het kind het centrale uitgangspunt vormt voor ieders handelen.

De kwaliteit van het onderwijs en de ingezette onderwijsverandering staat hoog op de agenda van zowel de stichting als elke individuele school. De onderwijsverandering heeft consequenties voor onze medewerkers, de inzet van middelen en de invulling van managementrollen.

Een andere belangrijke uitdaging is het realiseren van betaalbaar onderwijs. Er is sprake van een daling in het leerlingenaantal in de komende jaren. Gezien de recente ontwikkelingen is het onduidelijk welke gelden vanuit de overheid verwacht kunnen worden. De daling van het leerlingaantal heeft tot gevolg dat de reguliere inkomsten structureel dalen. Effectiviteit, efficiencyverbetering, kostenreductie en het nemen van maatregelen om extra inkomsten te verwerven vormen hier antwoorden op.

Doelgericht werken met focus op resultaten, realiseren door prioriteiten te stellen en keuzes te maken. (Wat moet, wat kan en hoe gaan we dat uitvoeren?)

Een efficiënte en effectieve bedrijfsvoering is nodig om zoveel mogelijk middelen ter beschikking te stellen aan het primaire proces. Dit betekent toenemende verantwoordelijkheid, transparante besluitvorming en informatievoorziening, adequate verantwoording en toezicht en een afdoende risicobeheersing.

Deze beleidsperiode kenmerkt zich door het initiëren van nieuwe ontwikkelingen, het implementeren van ontwikkelingen die in de vorige beleidsperiode in gang zijn gezet en het borgen van al verworven resultaten.

Dit meerjarenbeleidsplan beschrijft de beleidsvoornemens voor de komende jaren op hoofdlijnen. Gedetailleerde (jaar)plannen voorzien van concrete doelstellingen zullen worden uitgewerkt. Dit zowel op stichtings- als op schoolniveau. Kortom, een uitdagende periode waar elk lid van het management zijn schouders onder zet.

College van Bestuur:

Peter Hendrix

Directeuren:

Jacques Blom- bs Het Schrijverke
Cisca van der Pluijm- bs De Peuzelaer
Guido van Gils- bs De Biekorf
Frans Claes- bs De Vonder
Jan van Vessem – bs De Wilsdonck
Ron Weber – bs De Ruif
Cisca van der Pluijm – bs De Bolderik
Jenny van Tuyl – bs De Peppel

Inhoudsopgave

Dit beleidsplan is opgebouwd uit de volgende onderdelen:

Ontwikkelingen, missie en visie	bladzijde 4
Vier centrale pijlers	bladzijde 8
Uitdaging 1. Onderwijs op maat	bladzijde 10
Uitdaging 2. Competente medewerkers	bladzijde 13
Uitdaging 3. Betaalbaar onderwijs	bladzijde 16
Uitdaging 4. Krachtig management en bestuur	bladzijde 18
Indicatoren	bladzijde 20
Organisatieontwikkeling: organisatie en planning	bladzijde 21

Ontwikkelingen, missie en visie

ONTWIKKELINGEN

De sector van het primair onderwijs verkeert in een ingrijpende transitie en beleeft transitie om zich heen: door de krimp, door de invoering van passend onderwijs, door de beperkte financiële middelen wordt een inspanning gevraagd om toekomstgericht te besturen. Het primair onderwijs is belangrijk, niet alleen omdat kennis en vaardigheden nodig zijn voor een succesvolle loopbaan. De periode op school biedt kinderen een brede basis voor ontwikkeling. Het onderwijs draagt belangrijke waarden over, zoals taal, rekenen en burgerschap. Het biedt ook een rijke omgeving, die aansluit bij de natuurlijke nieuwsgierigheid van kinderen, die hen inspireert tot ontdekken, tot onderzoeken en tot oplossen van problemen.

Stichting Uniek en haar omgeving zijn volop in beweging. Er is een toenemende individualisering binnen de maatschappij. Grenzen vervagen, de wereld wordt groter (en sneller), waarbij de behoefte ontstaat om zaken in kleiner verband te organiseren en er meer aandacht is voor het lokale.

De maatschappij van de toekomst vraagt om verantwoordelijke, flexibele en ondernemende burgers. Burgers die zelfstandig kunnen en durven kiezen, oog en zorg hebben voor elkaar, samenwerken en duurzaam denken en handelen. Deze maatschappij stelt hoge eisen aan de prestaties van de burgers. Voor de school betekent dit dat meer nadruk komt op de resultaten en opbrengsten van het onderwijs. Tegelijkertijd vindt de school het welbevinden van de kinderen belangrijk.

De maatschappelijke functie van de school is in ontwikkeling. De school is een ontmoetingsplaats en heeft een centrale functie in de kern van een wijk. Was de school in het verleden een plek om in eerste instantie alleen kennis en vaardigheden op te doen, de school van nu en de toekomst is de plek waar kinderen voor, tijdens en na schooltijd hun dag besteden aan leren, spelen, sporten, cultuur en andere activiteiten.

Onderwijs, kinderopvang en lokale partners werken intensief samen om kinderen ontwikkelingskansen te bieden en hun talenten tot bloei te brengen. Voor ouders ontstaan steeds meer mogelijkheden om werk en opvoeding beter te combineren. Opvoeding vindt niet alleen meer door ouders plaats, maar ook voor instanties als scholen en kinderopvang wordt de pedagogische verantwoordelijkheid groter.

Landelijk groeit de aandacht voor de integratie van reguliere en bijzondere leerbehoeften in het onderwijs. Het faciliteren van aparte onderwijsinstanties voor aparte leerbehoeften wordt tegengegaan. Als uitgangspunt geldt dat zoveel mogelijk vormen van onderwijs thuisnabij worden aangeboden. Het concentreren van kennis over bijzondere leerbehoeften op centrale plekken neemt af, het beredeneerd verspreiden van deze kennis neemt toe. Passend onderwijs wordt met ingang van 1 augustus 2014 ingevoerd.

De invloed van de zich steeds sneller ontwikkelende informatie- en communicatietechnologie (bijvoorbeeld computers, mobieltjes, media) wordt nog groter. In onze informatie- en kennismaatschappij wordt het steeds belangrijker hiermee te kunnen omgaan. Het toepassen van ICT als middel voor onderwijs op maat wordt belangrijker. Hoe benutten wij nieuwe technologie in het leerproces.

Het onderwijs krijgt de komende jaren te maken met een vergrijsd personeelsbestand en een daarmee gepaard gaande uitstroom. Er wordt een tekort aan leraren verwacht. In dat licht zijn landelijk maatregelen getroffen. Zo zijn middelen verstrekt om de positie van de leraar te verbeteren, meer loopbaanperspectief te creëren en het beroep van leraar aantrekkelijker te maken.

De geschetste ontwikkelingen maken het belang van integraal personeelsbeleid alleen maar groter. Goed personeelsbeleid biedt scholen een handvat om de organisatorische doelstellingen af te stemmen op de personele mogelijkheden en deze te beïnvloeden.

Vernieuwingen in het onderwijs hebben invloed op de inrichting van de schoolgebouwen. Huisvesting zal functioneel moeten zijn voor het onderwijsproces. Kinderen hebben recht op een gebouw van deze tijd, aansluitend bij hun belevingswereld. Per 1 augustus 2015 wordt de verantwoordelijkheid voor het buitenonderhoud van de gebouwen overgedragen aan de schoolbesturen. Hiervoor worden subsidies verstrekt. Risico's nemen toe.

Kwalitatief goed onderwijs door professionele medewerkers in optimale huisvesting kost geld. Er zullen voldoende financiële middelen beschikbaar moeten zijn. Dit, zowel voor de korte als de lange termijn. Immers niet alleen de kinderen van nu, maar ook die over meerdere jaren hebben hier recht op.

Eenzijds is het de verantwoordelijkheid van de overheid te zorgen voor een afdoende bekostiging. De scholen en het bestuur moeten zorgen worden voor het doelmatig besteden van de middelen. Een efficiënte en effectieve bedrijfsvoering is nodig om zoveel mogelijk middelen ter beschikking te stellen aan het primaire proces. Dit betekent toenemende verantwoordelijkheid, transparante besluitvorming en informatievoorziening, adequate verantwoording en toezicht en een afdoende risicobeheersing.

In de komende beleidsperiode zal de al ingezette koers worden voortgezet en uitgebouwd. Leidend hierbij zijn de geformuleerde missie en visie van Stichting Uniek.

MISSIE

Uitgangspunten:

- Bijdragen aan kwalitatief goed onderwijs in de gemeenten Geertruidenberg en Werkendam binnen Stichting Uniek.
- Bewerkstelligen dat er kwalitatief goed onderwijs wordt gegeven door gemotiveerde leerkrachten.
- Leerkrachten hebben de mogelijkheid tot ontwikkeling.
- Stichting Uniek is een heldere organisatie, die door het scheppen van goede randvoorwaarden verantwoord onderwijs biedt aan kinderen vanuit een katholieke en neutrale identiteit en is een attractieve werkgever.
- De scholen werken vanuit eigen onderwijsconcepten doelgericht aan optimale kansen, afgestemd op de mogelijkheden van het individuele kind.
- Stichting Uniek verwezenlijkt dit in een stimulerende en veilige leef- en werkomgeving voor kinderen en personeel.
- Een goede verstandhouding met ouders / opvoeders is daarbij van wezenlijk belang.

De **Missie** voor Stichting Uniek wordt als volgt geformuleerd:

Het bieden van een gedegen basis aan kinderen om een leven lang te kunnen leren, zodat zij zich voortdurend blijven ontwikkelen, een aansluiting verwerven op het vervolg onderwijs om uiteindelijk als actief burger in onze samenleving te kunnen functioneren.

Visie

Vanuit deze missie is de volgende ambitie (visie) ontwikkeld:

Het bouwen aan krachtige en kwalitatief hoogwaardige scholen waarin vakbekwame leraren, ondersteuners en schoolleiders vanuit een uitdagende en veilige leeromgeving zorg dragen voor eigentijds onderwijs, waarbij het kind het centrale uitgangspunt vormt voor ieders handelen.

Belangrijke thema's hierin zijn:

- Vraaggericht werken, onderwijs op maat.
- Educatief partnerschap, samenwerking maakt sterk.
- Samenhangende arrangementen, ketenpartners
- Zorg binnen een veilige omgeving.
- Een breed aanbod door eigen onderwijsconcepten / visies. Eenheid in verscheidenheid.
- Een lerende organisatie
- Een heldere organisatie waarbinnen goede communicatie plaats vindt.
- Zelfsturing binnen gemeenschappelijke kaders
- Voortdurende kwaliteitsverbetering
- Stimulerend personeelsbeleid.
- Respect, normen en waarden
- Enthousiasme, effectiviteit, efficiëntie.

Bij Stichting Uniek staan de leerlingen en hun ontwikkelbehoeften centraal. Onderwijs en onderwijsverandering is gericht op het zo optimaal mogelijk inspelen op kenmerken, ontwikkelbehoeften en mogelijkheden van elk van de circa 1900 leerlingen. Door bundeling van mensen en middelen helpt de stichting de individuele scholen naar een hoger integraal kwaliteitsniveau te komen.

De drie centrale waarden bij de realisatie van deze visie zijn:

1. Belang van de leerling centraal; de zorg voor de leerlingen in het algemeen en de behoeften van elke individuele leerling in het bijzonder is het enige uitgangspunt van handelen. Alles in Stichting Uniek wordt gericht op ontwikkeling van onderwijs, borging van de behaalde resultaten en waar nodig versterking van onderwijs en zorg aan leerlingen. Uitstroom op het voor de leerling hoogst mogelijke niveau.

2. Zorgzaam voor elkaar; de medewerkers vormen de belangrijkste factor voor goed onderwijs en zorg aan de leerlingen. Stichting Uniek heeft oog voor haar medewerkers en stimuleert de ontwikkeling van het vakmanschap. Synergie is daarbij een uitgangspunt.

3.Eenheid in verscheidenheid; elk van de scholen van Stichting Uniek heeft een eigen profiel dat aansluit op de identiteit van de stichting. Stichting Uniek stimuleert de ontwikkeling van het eigen profiel van elke school binnen centrale en maatschappelijke kaders.

Vier centrale pijlers

Zoals uit de voorgaande onderdelen van dit beleidsplan blijkt, kent Stichting Uniek vele uitdagingen voor de komende jaren. Vier uitdagingen zijn als pijlers voor de komende jaren centraal gesteld in de ontwikkeling van de organisatie om zo de missie en visie te realiseren:

1. Onderwijs op maat
2. Competente medewerkers
3. Betaalbaar onderwijs
4. Krachtig management.

1. Onderwijs op maat

Het invoeren van onderwijs waarbij de ontwikkelbehoeften van leerlingen centraal staan. De drie doelen hierbij zijn:

- Onderwijsverandering waarbij de ontwikkelbehoeften van de leerlingen centraal staan (1A) (Processen)
- Partners in kwaliteitsverbetering (1B) (Processen)
- Betrokken en tevreden ouders (1C) (Klanten en leveranciers)

2. Competente medewerkers

Boeien en binden van competente medewerkers die de leerling en zijn ontwikkelbehoeften centraal stellen. De drie doelen hierbij zijn:

- Een herkenbare cultuur (2A) (Medewerkers)
- Competentiemanagement (2B) (Medewerkers)
- Boeien en binden (2C) (Medewerkers)

3. Betaalbaar onderwijs

Het realiseren van een gezonde financiële positie om onderwijs op maat mogelijk te maken. De drie bijbehorende doelen zijn:

- Kostenreductie en efficiencyverbetering (3A) (Bestuur en Financiers)
- Inkomstenvergroting (3B) (Bestuur en Financiers)
- Onderzoek naar samenwerking/schaalvergroting (3C) (Bestuur en Financiers)

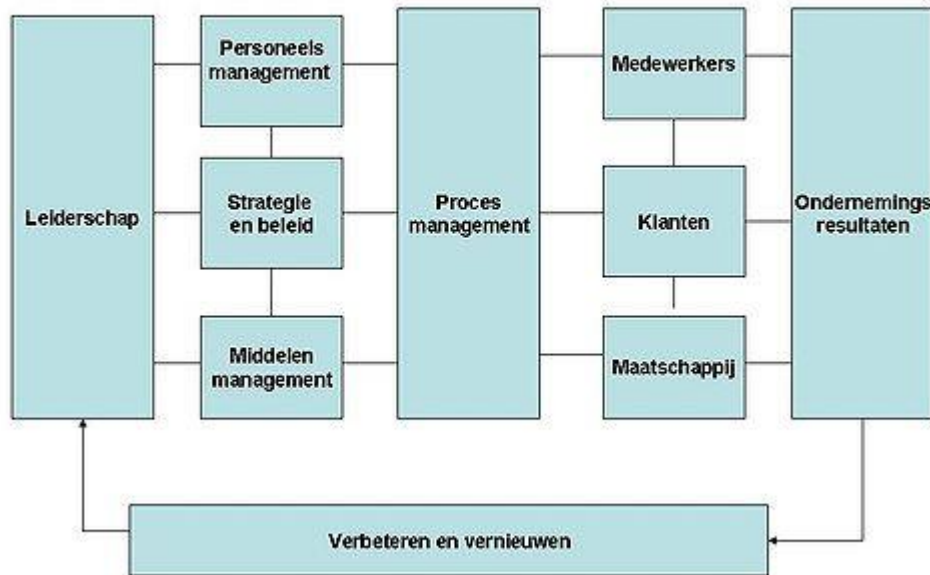
4. Krachtig management en bestuur

Management dat in gezamenlijkheid en krachtig de doelen realiseert.

De drie doelen hierbij zijn:

- Toezicht RvT, samenwerking CvB en schooldirecteuren (4A) (Leiderschap)
- Managementstructuur en bestuursstructuur (4B) (Leiderschap)
- Planning- en control (4C) (Strategie en Beleid)

Bij de ontwikkeling van deze uitdagingen en doelen zijn de filosofie en uitgangspunten van het INK-managementmodel toegepast.



Het INK-managementmodel is een kwaliteitsinstrument waarbij evenwicht tussen inspanningen en resultaten gerelateerd aan kwaliteit kenmerkend is. De kern is het werken aan samenhang, groei en kwaliteitsontwikkeling op de 9 genoemde aandachtsgebieden.

Pijler 1: Onderwijs op maat

Verschillende scholen van Stichting Uniek werken al aan de realisatie van onderwijsverandering op basis van gedeelde visie, waarbij de kenmerken, ontwikkelperspectieven en hieruit voortkomende leerlijnen van individuele leerlingen meer centraal komen te staan.

Kortom: Maatwerk in het onderwijs.

Ook deze beleidsperiode zal de stichting en alle scholen van Stichting Uniek actief werken aan het realiseren van deze onderwijsverandering.

Voorwaarden hiervoor zijn competente medewerkers (zie uitdaging 2), voldoende financiële middelen (zie uitdaging 3) en geschikte voorzieningen zoals lokalen en lesmaterialen.

Een belangrijke partner in deze onderwijsverandering vormen de ouders. Vandaar dat Stichting Uniek streeft naar betrokken en tevreden ouders. Kinderen presteren beter als de ouders betrokken zijn. Ouders raken meer betrokken als scholen en professionals daar bewust werk van maken en ondersteuning bieden.

Onderwijsverandering waarbij de ontwikkelbehoeften van de leerling centraal staan (1A)

De medewerkers van Stichting Uniek verzorgen eigentijds onderwijs op maat aan alle kinderen op een hoog kwalitatief niveau. Stichting Uniek is een groot voorstander van passend leren met resultaat gerichte doelstellingen. Passend leren ontstaat door de maatregelen die we nemen om het onderwijs aan te passen aan de vraagstelling en het perspectief van de kinderen. De leraren stemmen de inrichting van het onderwijsleerproces af op de behoeften van de leerlingen, de ouders, het vervolgonderwijs en de kerndoelen, die de overheid aan het primair onderwijs stelt.

Alle scholen van Stichting Uniek werken aan deze onderwijsverandering. De belangrijkste uitgangspunten hiervan zijn:

- Het formuleren van ontwikkelperspectieven voor leerlingen vanuit hun individuele kenmerken. Passend onderwijs voor elke leerling.
- Het doelgericht werken met betrekking tot leerlijnen (kerndoelen en gerelateerde doelen).
- Handeling Gerichte Proces Diagnostiek is een manier van houding, denken en handelen om vanuit de hulpvraag van de leerling een concreet antwoord te geven.

Verder zijn een actieve rol van de leerlingen, de leerkracht als coach, groepsoverstijgend samenwerken en een inspirerende leeromgeving belangrijke doelstellingen.

Alle scholen van Stichting Uniek hanteren deze uitgangspunten als basis voor hun onderwijsverandering. De concrete vertaling naar onderwijsvormen en –methoden kan echter per school verschillend zijn. De invulling is onder andere afhankelijk van het eigen profiel en identiteit van de school (eenheid in verscheidenheid). De ingezette onderwijsvormen zijn bijvoorbeeld inzet van kleine/grote groepen, ateliers, thematisch onderwijs, ontwikkelingsgericht onderwijs en het basisstof – extra stof model. Door middel van deze onderwijsverandering zorgt Stichting Uniek voor het juiste leer- en leefklimaat om een optimaal ontwikkelrendement te realiseren.

Het geautomatiseerd leerlingvolgsysteem is een middel om vorm en inhoud te geven aan kwaliteitszorg.

Maatregelen die in dit kader in deze beleidsperiode worden gerealiseerd zijn:

- Het per school in steeds meer groepen invoeren van onderwijsvormen, passend bij de doelstellingen. Dit geldt voor alle scholen van Stichting Uniek.
- Het als stichting bevorderen van het leren van elkaar als scholen van Stichting Uniek en faciliteren van het leren van best practices van andere scholen. Dit voor wat betreft de onderwijsverandering.
- In toenemende mate inhoudelijke afstemming met voorschoolse educatie en voortgezet onderwijs (Instroom-doorstroom-uitstroom).

Zoals al aangegeven is een inspirerende leer- en werkomgeving een belangrijke voorwaarde voor het verbeteren van het onderwijs. Multifunctionele gebouwen vormen aanleiding voor vernieuwingen op het vlak van gebouwen. Sinds een aantal jaren heeft de stichting een proces ingezet van het vernieuwen en/of verbouwen van schoolgebouwen. Deze ontwikkeling zal in deze beleidsperiode worden voortgezet. Bij deze nieuw- en verbouw is rekening gehouden (en zal rekening worden gehouden) met de eisen die andere onderwijsvormen stellen aan lokalen en andere voorzieningen in het schoolgebouw. Verder wordt aan de volgende eisen voldaan:

- Gebouwen worden zo ingericht dat ze een optimale inspiratiebron voor leerlingen en medewerkers vormen en een hoge mate van flexibiliteit vanuit de visie dat onderwijsvormen passend worden gemaakt ten behoeve van de ontwikkelingsperspectieven van leerlingen.
- Waar mogelijk worden de gebouwen in de context van multifunctionele gebouwen opgezet. Dit vraagt realisatie door samenwerking en (gezamenlijke) investeringspartners.

Partners in kwaliteitsverbetering (1B)

Stichting Uniek werkt samen met partners die een bijdrage leveren aan het realiseren van de visie. De stichting ontwikkelt zich steeds meer naar een netwerkorganisatie en investeert in samenwerkingsverbanden die leiden tot verbetering van de kwaliteit van het onderwijs en de zorg. Voorbeelden hiervan zijn samenwerking op het vlak van passend onderwijs. Verder werkt Stichting Uniek in het kader van dagarrangementen (tussen- en buitenschoolse opvang) met andere organisaties samen. Ook is er aandacht voor een doorgaande lijn van peuterspeelzaal, basisonderwijs naar voortgezet onderwijs.

In de komende jaren zal deze samenwerking verder geoptimaliseerd en op uitbreidingsmogelijkheden onderzocht worden. Belangrijke aandacht gaat naar de samenwerking tussen school, ouders, kinderopvang, zorg- en begeleidingsinstellingen, gemeenten en andere partners, om te zorgen dat elk kind zijn of haar talent kan ontdekken.

Betrokken en tevreden ouders (1C)

Betrokken en tevreden ouders vormen de belangrijkste partners van scholen van Stichting Uniek in het verzilveren van de resultaten van de onderwijsverandering. Vandaar dat zowel de stichting als elke individuele school activiteiten organiseert om deze betrokkenheid en tevredenheid te vergroten. Voorbeelden hiervan zijn:

- Een goed functionerende medezeggenschapsraad, waarin ouders zitting hebben, op schoolniveau. Verder zal een goed functionerende gemeenschappelijke medezeggenschapsraad op stichtingsniveau aanwezig zijn. Ook hierin is een oudergeleding aanwezig.
- De realisatie van een driejaarlijks oudertevredenheidsonderzoek en het nemen van maatregelen op basis van de resultaten om waar mogelijk/nodig de tevredenheid te vergroten.
- Intensief communiceren en een actieve open houding over de doelen, ontwikkelingen en resultaten binnen de scholen.

Verder bieden alle scholen, mogelijk in samenwerking met andere organisaties, voorzieningen aan waarvan ouders gebruik kunnen maken. Voorbeelden hiervan zijn voorschoolse, tussenschoolse en naschoolse opvang.

In het kader van optimaal onderwijs, samenwerkingsvormen en ouderbetrokkenheid worden projecten opgestart met het oog op:

1. Leerstofjaarklassensysteem, is dit de meest geschikte vorm van lesgeven?
2. Andere schooltijden, is het mogelijk om ander schooltijden toe te passen?
3. Integraal Kind Centrum: hoe kunnen we samenwerken met partners waarbij visies en handelen op elkaar worden afgestemd.

Pijler 2: competente medewerkers

De onderwijsverandering binnen alle scholen van Stichting Uniek vraagt in de komende jaren de nodige veranderingen van de medewerkers.

Niet het onderwijsaanbod en de deskundigheden van de leraar, maar de ontwikkel- en zorgbehoeften en mogelijkheden van de leerling staan centraal.

De invoering van veranderende onderwijsvormen vraagt om andere vaardigheden en daarbij behorende functies, taken, verantwoordelijkheden en competenties van medewerkers. Ook wordt van medewerkers verwacht dat ze meedenken en meewerken met het innoveren van het onderwijs. Stichting Uniek heeft een groot aantal inspirerende, stimulerende mensen nodig die helpen deze verandering vorm te geven.

Vanuit de uitdaging betaalbaar onderwijs zullen, zowel vanuit het perspectief van het vergroten van de inkomsten, als efficiencyverbetering veranderingen voor medewerkers plaatsvinden. Naast de rol van medewerkers als ambassadeurs van Stichting Uniek (zie 4B) zal de interne mobiliteit binnen de stichting een belangrijke plek krijgen. Dit geldt niet alleen voor management, maar ook voor onderwijzend en ondersteunend personeel. Stichting Uniek realiseert zich dat dit (in het bijzonder mobiliteit) in de komende jaren veel van de medewerkers vraagt. Vandaar dat de organisatie de nodige maatregelen neemt om de motivatie en betrokkenheid van medewerkers op een hoog peil te houden (boeien en binden).

Een herkenbare Stichting Uniek cultuur (2A)

Vanuit verschillende uitdagingen voor de komende jaren bestaat er een noodzaak om gericht te gaan werken aan een Stichting Uniek cultuur die de volgende zes kenmerken heeft:

- De leerling en zijn ontwikkelbehoeften staat centraal in de opstelling van de medewerkers.
- Vanuit dat denkkader worden onderwijsveranderingen geïnitieerd en gerealiseerd.
- Medewerkers zijn in dienst bij Stichting Uniek en niet bij een individuele school.
- Medewerkers participeren actief in veranderingsprocessen.
- Medewerkers zijn trots op de organisatie en weten deze te promoten. Ze helpen een positief imago te ontwikkelen.
- Medewerkers werken als teamspelers.

Leidend zijn begrippen als gedeelde overtuiging, waarden en visie, vertrouwen van zowel de schoolleiding in het team en in zichzelf als van de teamleden in zichzelf, elkaar en de leiding. Dit leidt tot steun en daardoor tot ontwikkeling en groei. Eigenaarschap is belangrijk. Regie nemen in de route naar de juiste activiteiten.

Maatregelen worden genomen om te zorgen dat een cultuur binnen de organisatie ontstaat die de onderwijsverandering ondersteunt. Dit betekent dat de leerling meer centraal komt te staan in het werk en dat de organisatie inspirerende en stimulerende medewerkers van onderwijsverandering actief ontwikkelt en stimuleert. Medewerkers zijn niet in dienst bij hun school maar bij de stichting. Onder andere in dit kader zal interne mobiliteit actief worden bevorderd. Elke medewerker is een ambassadeur van de organisatie richting de omgeving en potentiële klanten. Vandaar dat maatregelen genomen worden om medewerkers hierin te helpen. Ten slotte vraagt de onderwijsverandering om teamspelers. In steeds toenemende mate bepaalt de kwaliteit van het team de kwaliteit van het onderwijs. In houding, denken en

handelen, tonen we ten opzichte van elkaar waarachtige belangstelling voor de ontwikkeling van het onderwijs. Dit is de kern van Stichting Uniek cultuur.

Maatregelen in dit kader zijn bijvoorbeeld:

- Het concreet uitwerken van het cultuurbeeld en intern actief communiceren.
- Het meenemen van dit cultuurbeeld in speeches van CvB en schooldirecteuren.
- Het integreren in de competentieprofielen en beoordelingssystematiek.

Invoeren competentie management (2B)

De onderwijsverandering vraagt om nieuwe functies en competenties. Kennismanagement wordt belangrijker. Vandaar dat in deze beleidsperiode vanuit de onderwijsverandering een aantal maatregelen worden genomen. Voorbeelden hiervan zijn:

- Het invoeren van een nieuw functiebouwhuis dat past bij de veranderende onderwijsbehoeften. Hieraan gekoppeld wordt een beloningsdifferentiatie ingevoerd.
- Het uitwerken van de profielen en gewenste competenties van de verschillende functies (het realiseren van een functiebouwhuis).
- Het benutten van gesprekscycli; ten behoeve van de beoordeling in relatie tot pop- en functioneringsgesprekken.
- Het invoeren van scholingsbeleid en scholingsmaatregelen gekoppeld aan de onderwijsinnovaties.
- Het faciliteren van inspirerende medewerkers met een toegevoegde waarde aan onderwijsverandering volgens het beloningsdifferentiatie model binnen de organisatie in het kader van loopbaanbeleid.
- Het realiseren van combifuncties (kosten en expertise delen).
- Door middel van bovenschoolse inzet en mobiliteit beter gebruik maken van beschikbare kwaliteiten.

Boeien en binden (2C)

Juist in deze beleidsperiode zal de stichting en elke school van Stichting Uniek blijven sturen op de betrokkenheid, motivatie en tevredenheid van de medewerkers. Draagvlak, communicatie en goed imago zijn in deze tijd van groot belang. Maatregelen zoals onder 2A en 2B beschreven, dienen hiertoe bij te dragen. Verder staan zowel College van Bestuur als schooldirecteuren open voor suggesties, opmerkingen en zorgen van medewerkers. In dit kader zal het 3-jaarlijks medewerkerstevredenheidsonderzoek worden gehouden. Op school- en stichtingsniveau worden de resultaten gebruikt voor maatregelen, daar waar nodig.

Samenvattend:

Onze leerkrachten werken vanuit passie en willen kinderen inspireren. Dat gaat het best als zij zelf ook geïnspireerd en uitgedaagd worden. Het ontwikkelen van de competenties van onze medewerkers prijkt ook de komende 4 jaar hoog op onze agenda. Ook het vergroten van de interne mobiliteit van leerkrachten is een speerpunt, zodat zij hun expertise met collega's op andere scholen van de stichting kunnen delen. Hier hoort goed werkgeverschap bij, door onder andere carrièrekansen te creëren met bijbehorende beloning.

Leren, leren en nog eens... Elke medewerker moet zich verantwoordelijk voelen om zich continu te ontwikkelen en daartoe ook zelf initiatieven nemen. We stimuleren en motiveren onze medewerkers om te leren en zich voortdurend te ontwikkelen.

Een eigen actieve leerhouding steunen wij door een professioneel personeelsbeleid dat medewerkers bindt en boeit. Met oog voor persoonlijke ontwikkeling, coaching en meer ruimte om van elkaar te leren.

Doel- en opbrengstgericht werken is een van de ontwikkelpunten voor de komende jaren. Uiteraard gaat het niet alleen om de resultaten maar ook om de wijze waarop we die resultaten bereiken. We hopen op een gezonde mix van 'inspanning en resultaat' te gaan sturen zodat er een cultuur van resultaatgerichtheid op alle niveaus in onze organisatie ontstaat.

Arbeidsvoorwaarden zijn onderhevig aan modernisering. De huidige CAO zal worden aangepast. Op eigentijdse wijze zal invulling worden gegeven aan arbeidsvoorwaarden die eraan bijdragen dat onderwijspersoneel optimaal kan blijven participeren in het onderwijsproces.

Pijler 3: Betaalbaar onderwijs

Stichting Uniek wordt naar verwachting in deze beleidsperiode geconfronteerd met een daling van de inkomsten, terwijl de ambities voor wat betreft onderwijsinnovaties de nodige investeringen vragen. Vandaar dat de stichting en elke individuele school van Stichting Uniek in deze beleidsperiode actief gaan werken aan efficiencymaatregelen, kostenreductie en aan het verhogen van de inkomsten. Verder zal onderzoek naar de mogelijkheden tot samenwerking/schaalvergroting plaatsvinden.

Uitgangspunt is dat in deze beleidsperiode zowel de stichting als elke individuele school een sluitende begroting heeft in kalenderjaar 2014 en volgende jaren. De begroting vormt een integraal onderdeel van de schoolplannen. Verder zal in deze beleidsperiode onderzocht worden of de allocatiemethode van gelden naar de verschillende scholen aanpassing behoeft.

Kostenreductie en efficiencyverbetering (3A)

De stichting wil een gezonde financiële positie hebben om de noodzakelijke investeringen te kunnen doen, maar ook om voldoende weerstandsvermogen (reserves) te hebben om financiële tegenslagen op te kunnen vangen. Met een dalend aantal leerlingen dalen de jaarlijkse inkomsten. Onzekerheid over de financiële middelen die vanuit de overheid ter beschikking komen maken dat het risicomanagement nog nadrukkelijker op de agenda komt. Een daling van de inkomsten betekent ook dat het moeilijker wordt om een sluitende exploitatie te kunnen realiseren. In het kader van kostenreductie en efficiencyverbetering worden bovendien in de beleidsperiode onder andere de volgende maatregelen genomen:

- Overeenkomstig een daling van de inkomsten is er sprake van terugloop in werkgelegenheid. Deze ontwikkelingen vragen om, indien nodig, het organiseren van een afvloeiingsbeleid (wijzigen afvloeiingsbeleid, rddf plaatsing realiseren, externe mobiliteit stimuleren en het niet vervangen van deze personeelsleden).
- Het centraal organiseren van een aantal ondersteunende voorzieningen (zoals gezamenlijke inkoop, schoonmaak, klussenpool etc.).
- Materiële investeringen reduceren tot noodzakelijke investeringen en prioriteren.
- De inzet van externe deskundigen en externe ondersteuning kritisch en selectief beschouwen (naar inzet op afroepbasis).
- Het ontwikkelen van samenwerkingsvormen binnen Stichting Uniek en met andere organisaties (betere kwaliteit en kosten delen).
- Het invoeren van een loopbaanbeleid (o.a. het stimuleren van interne en externe mobiliteit).

Verder zullen maatregelen worden genomen op het vlak van de managementstructuur, stafondersteuning en bestuursstructuur (zie 4B).

Inkomstenvergroting (3B)

De stichting gaat in deze beleidsperiode maatregelen nemen om (voor zover mogelijk) de daling van de inkomsten tegen te gaan. Hierbij worden de volgende twee sporen gebruikt:

- Doelgroepenbenadering; het zoeken naar mogelijkheden om extra leerlingen te werven (specifieke doelgroepen waaronder meerbegaafden).
Imago en marketing; zowel op stichtings- als op schoolniveau zal actief gewerkt worden aan het verbeteren van het imago en de beeldvorming onder (potentiële) ouders/klanten. Hiertoe wordt ingespeeld op de beelden die de doelgroep zoekt, het uitwerken van het imago en zorgen dat zowel medewerkers als ouders ‘ambassadeurs’ van de organisatie worden. Daartoe werken we de komende jaren aan een verdere professionalisering van de in- en externe communicatie met het accent op openheid en vernieuwing
- Het optimaal gaan benutten van de subsidiemogelijkheden.

Onderzoek naar samenwerking/schaalvergroting (3C)

Een vraag die speelt is of de schaal van Stichting Uniek voldoende groot is om de gewenste professionaliteit tegen een acceptabel kostenniveau te organiseren. In dit kader onderzoekt de stichting de mogelijkheden tot samenwerking/schaalvergroting met partners.

Pijler 4: Krachtig management

De organisatie staat voor grote uitdagingen in de komende vier jaren. Enerzijds zal de organisatie een grote inspanning op het vlak van onderwijsverandering gaan leveren, anderzijds is er sprake van een efficiency en kostenreductie. Dit zet spanning op zowel het management als de medewerkers. Deze uitdagingen kunnen alleen succesvol worden gerealiseerd als de Raad van Toezicht, College van Bestuur en de schooldirecteuren als één eenheid, in gezamenlijkheid en krachtadig samenwerken en keuzes maken. In de afgelopen jaren zijn stappen op dit vlak ondernomen, dit laat onverlet dat dit een belangrijke uitdaging voor de komende jaren blijft.

Samenwerking RvT, CvB en schooldirecteuren (4A)

Om de effectiviteit van het management in de komende jaren verder te vergroten, wordt een aantal maatregelen genomen. Deze hebben betrekking op de inhoud van de taken en de wijze van samenwerking tussen de verschillende managementlagen. Tot de maatregelen behoren onder andere:

Het helder definiëren wat de rollen en taken van CvB en de schooldirecteuren zijn en deze in de praktijk beleven (wat verwachten we van elkaar?).

Het verbeteren van de overlegstructuren (wijze en frequentie) tussen RvT, CvB en schooldirecteuren, dit om kwesties eerder en diepgaander te bespreken.

Het verder vergroten van het teamgevoel binnen CvB en schooldirecteuren.

Het vergroten van het lerend vermogen (leren van elkaar) binnen de groep van schooldirecteuren.

Het instellen van projectgroepen op het gebied van (passend) onderwijs, personeelsbeleid en bedrijfsvoering.

Managementstructuur en bestuursstructuur (4B)

In deze beleidsperiode wordt een aantal processen voortgezet op het vlak van de structuur om de effectiviteit van het management verder te vergroten. De belangrijkste zijn:

- Het invoeren van een structuur waarin samenwerking tussen scholen kenmerkend is.
- Het invoeren van een centrale ondersteuning van zowel CvB als schooldirecteuren. Dit bijvoorbeeld op het vlak van onderwijs, personeel en bedrijfsvoering. Dit kunnen ook projectgroepen zijn.
- Inzet directeuren bij bovenscholse stafondersteunende taak. Doel is enerzijds om het management te ontlasten, anderzijds om de veranderkracht van de organisatie te vergroten.
- Inrichten van een organisatiestructuur waarin de vraag aan de orde is met betrekking tot het aantal directeuren. Directeuren kunnen voor meerdere scholen verantwoordelijk zijn met een daarbij behorende ondersteuning.
- Inrichten van een organisatie met een CVB bestaande uit 1 persoon Een en ander in relatie tot invulling staf, rol van directeuren en samenwerking/schaalvergroting met andere stichtingen.

Planning- en control (4C)

In de afgelopen jaren zijn stappen gezet om de besturing van de organisatie te verbeteren. Deze ontwikkeling zal in deze beleidsperiode versterkt worden voortgezet. Dit bijvoorbeeld door:

- Een nieuwe beleidscyclus in te voeren waarbij dit meerjarenbeleidsplan aan de basis staat van de jaarplannen van de stichting, maar ook aan de meerjaren- en jaarplannen van de afzonderlijke scholen van Stichting Uniek. De hoofddoelstellingen, de vier centrale pijlers, en doelen vormen een integraal onderdeel van elk schoolplan.
- Het verbeteren van de horizontale en verticale verantwoording RvT, CvB, en schooldirecties (Good Governance).
- Het verruimen van de managementinformatie ten behoeve van de sturing en het kwaliteitsbeleid.
- Implementeren van de PDCA-cyclus op alle beleidsterreinen.
- Het ontwikkelen van een integraal kwaliteitsinstrumentarium om de activiteiten van de schoolplannen en het beleidsplan van de stichting te kunnen monitoren.

Indicatoren

Het beste uit de school halen. Dat is wat ouders willen, leerkrachten, schoolleiding en schoolbestuur. Hoe kan informatie dat sturen efficiënt maken? Welke gegevens, indicatoren, zijn het meest relevant? We willen het belangrijke meetbaar maken.

Op basis van onderzoek in 2013 van Kennisnet zijn de 12 meest relevante indicatoren naar voren gekomen:

1. Didactisch handelen
2. Leertijd
3. Pedagogisch handelen
4. Klassenmanagement
5. Vaardigheidsgroei
6. Leerstandaarden
7. Externe communicatie
8. Interne communicatie
9. Ziekteverzuimverloop
10. Deskundigheidsbevordering
11. Taakbeleid
12. Begroting/budgettering

Vanuit de huidige situatie en de realisatie van de centrale pijlers en doelen zoals in de voorgaande onderdelen beschreven, zullen deze indicatoren een rol spelen bij de integrale kwaliteitszorg. Koppeling met de kwaliteitsaspecten van het inspectietoezicht worden hierbij meegenomen. Deze indicatoren worden verder uitgewerkt en worden gebruikt als onderdeel van de jaarplannen en verantwoordingscycli op zowel stichting als schoolniveau.

In de Fusie Effect Rapportage (FER) van de bestuurlijke fusie tussen de Elisabeth Stichting en het bestuur van basisschool De Biekorf zijn een aantal kengetallen opgenomen. In 2014 willen we kunnen vaststellen welke effecten de fusie heeft op de volgende thema's:

Onderwijs:

- Betrokken en tevreden ouders
- Onderwijs zoveel mogelijk thuisnabij
- Een breed aanbod door eigen onderwijsconcepten/visies. Eenheid in verscheidenheid

Personeel:

- Gemotiveerde medewerkers
- Mogelijkheid tot ontwikkeling
- Stimulerend personeelsbeleid

Betaalbaar onderwijs

- Werken met een gezonde financiële bedrijfsvoering
- Passende contracten met het onderwijsbureau

Krachtig management

- College van Bestuur – Directeuren (nieuw management statuut)
- Omvang CvB in relatie tot invulling staf, rol van de directeuren

Organisatieontwikkeling: organisatie en planning

In dit beleidsplan zijn voornemens voor de komende vier jaar beschreven. Een aantal hiervan staat al in de steigers en wordt gerealiseerd, andere liggen nog op de tekentafel. Van weer andere zijn er nog maar ‘vage beelden’. Voor de realisatie van de voornemens zullen verschillende werkwijzen worden ingezet.

- Een deel van de voornemens behoort tot de ‘reguliere taken’ van leden van het College van Bestuur of schooldirecteuren.
- Andere initiatieven zullen door krachtdadige projectteams met concrete opdrachten en tijdslijnen worden gerealiseerd.

In ieder geval komen de realisatie en concrete doelstellingen meer in detail terug in de jaarplannen van de stichting en de individuele scholen van Stichting Uniek. Verder gaan activiteiten en resultaten deel uitmaken van de verantwoordingscycli van de verschillende managementlagen.

Dit beleidsplan is de basis om over de missie en de visie van de organisatie en de sterktes en de zwaktes, kansen en bedreigingen goed met elkaar te communiceren. Hierdoor ontstaat er zowel intern als extern draagvlak en is/wordt duidelijk waar de organisatie voor staat en waar ze naar toe wil.

Wel is een waarschuwing op zijn plaats. Een organisatie die voortdurend allerlei zaken ter discussie stelt zal zichzelf tegen gaan komen. Er ontstaat grote onzekerheid en niemand weet meer waar hij aan toe is. Er moet steeds een creatieve spanning bestaan tussen werkelijkheid en visie.

Het is daarom dat dit plan een realistisch perspectief in onderwijsontwikkeling van Stichting Uniek wil weergeven.

-.-.-.-.-