

Strategisch beleidsplan 2018-2023

**Onderwijsgroep EduMare
Abbenbroek**



Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
1 Inleiding	3
1.1 Voorwoord	3
2 Beschrijving van de organisatie	4
2.1 Gegevens	4
2.2 Bestuur	4
2.3 De besturingsfilosofie	4
2.4 Het bestuurskantoor	5
2.5 De leiding van de scholen	6
2.6 Onze mensen	6
2.7 De omgeving	7
3 Trends en ontwikkelingen	8
3.1 Trends en ontwikkelingen	8
4 Sterkte-zwakte-analyse	9
4.1 De SWOT-analyse: het overzicht	9
4.2 De SWOT-analyse: de matrix	10
5 De missie van de organisatie	12
5.1 De missiekern	12
5.2 Onze slogan	12
5.3 Eigen kwaliteit: onze parels	12
5.4 Onze grote doelen	13
6 De domeinen	14
6.1 Onderwijs: visie op leren	14
6.2 Personeel: visie op professionaliteit	14
6.3 Organisatie: visie op leren organiseren	16
6.4 Identiteit	17
6.5 Kwaliteitszorg	19
6.6 Cultuur en structuur: visie op veranderen en verankeren	21
6.7 Grip op communicatie	22
6.8 Financiën en beheer	24
6.9 Gebouwen en huisvesting	25
6.10 Samenwerken met de ouders	27
6.11 Samenwerken met leerlingen	29
6.12 Samenwerken met stakeholders	29
7 Aandachtspunten 2018-2023	31
8 Meerjarenplanning 2018-2023	33

1 Inleiding

1.1 Voorwoord

In dit strategisch beleidsplan wordt de koers en de doelstellingen van Onderwijsgroep EduMare beschreven. EduMare is per 1-8-2020 een samenwerkingsbestuur, dat voortkomt uit een fusie van Onderwijsgroep PRIMOVpr, VCO de Kring, Floréo en Stichting Samenwerkingscholen VP.

Het beleidsplan is gebaseerd op de beleidsplannen van 2018-2022 van de vier rechtsvoorgangers en op de fusie-effect rapportage en daarmee een geactualiseerde samenvoeging van alle documenten. De onderliggende plannen zijn eerder goedgekeurd door de betreffende gemeenschappelijke medezeggenschapsraden en raden van toezicht en -beheer.

Onze stichting is zich bewust van het belang van het vergroten van kansengelijkheid in onze scholen. Daarbij kiezen we voor een stevige gezamenlijke visie op leren als uitgangspunt voor het onderwijs in alle scholen.

In ons strategisch beleidsplan worden de beleidsuitgangspunten en de doelen geformuleerd waaraan we als stichting in alle geledingen en op alle scholen willen werken in de komende jaren. Daarnaast vormt ons strategisch beleidsplan een kader voor de scholen bij het schrijven van hun schoolplan. Een kader, omdat de scholen niet alle doelen uit het strategisch beleidsplan integraal zullen overnemen; van de scholen verwachten we dat ze gefundeerde keuzes maken op basis van het strategisch beleid, dat ze het strategisch beleid van de stichting vertalen naar het schoolniveau. Zowel op bovenschools niveau als op schoolniveau zullen we ons strategisch beleidsplan resp. schoolplan steeds omzetten in een jaarplan met daaraan gekoppeld een jaarverslag (evaluatie van het jaarplan).

Waar in 2020 de focus heeft gelegen op het vormgeven van de fusie is de ambitie om vanaf 2021 de meerwaarde van de samenwerking om te zetten in de verdere verbetering van de kwaliteit van het onderwijs.

Medio 2022 zal het beleidsplan dusdanig geëvalueerd en bijgewerkt worden, zodat het voor een nieuwe beleidsperiode kan worden vastgesteld en als basis kan dienen voor de (nieuwe) schoolplannen (2023-2027) van de scholen.

april 2021

College van Bestuur Onderwijsgroep EduMare

Bijlagen

1. Fusie-effect rapportage 2020

2 Beschrijving van de organisatie

2.1 Gegevens

Gegevens van de organisatie	
Naam van bevoegd gezag	Onderwijsgroep EduMare
Adres	Gemeenlandsedijk Noord 26a
Postcode	3216 AG
Plaats	Abbenbroek
Website-adres	www.edumarevpr.nl
Telefoon	0181 391044
E-mailadres	secretariaat@edumarevpr.nl

2.2 Bestuur

Per 01-08-2020 is Onderwijsgroep EduMare hét samenwerkingsbestuur voor primair onderwijs op Voorne-Putten en Rozenburg. Binnen EduMare werken 28 basisscholen, één school voor speciaal basisonderwijs en één school voor speciaal (voortgezet) onderwijs vergaand met elkaar samen. De scholen variëren in omvang van 50 leerlingen tot ruim 400 leerlingen. Per 1 oktober 2020 telde onze stichting 6.955 leerlingen en 747 personeelsleden. Het aantal fte's bedraagt 526.

Binnen EduMare wordt de code Goed Bestuur Primair Onderwijs van de PO-Raad gehanteerd en is er sprake van een scheiding tussen bestuur en toezicht.

De Raad van Toezicht bestaat uit zeven personen (zie onze website voor de persoonsgegevens).

De RvT stelt zich ten doel om onafhankelijk en integraal toezicht te houden op het beleid van het College van Bestuur en op het functioneren van de organisatie als geheel. Daarnaast treedt de Raad van Toezicht op als kritische sparringpartner en klankbord van het College van Bestuur. In zijn rol als werkgever zorgt de Raad van Toezicht voor een goed functionerend bestuur. De Raad van Toezicht voelt zich verantwoordelijk voor goed toezicht en oefent dit toezicht transparant uit met het oog op verantwoording.

Het College van Bestuur is eindverantwoordelijk voor het realiseren van de strategie en het beleid van Onderwijsgroep EduMare en de dagelijkse aansturing van de organisatie. Het College van Bestuur bewaakt de koers, de missie en de ambities van EduMare in relatie tot maatschappelijke, politieke en financiële ontwikkelingen.

Het College van Bestuur bestaat uit:

Mevrouw I. (Ingrid) van Doesburg, voorzitter

Portefeuille: strategisch beleid, onderwijs en kwaliteit, communicatie, personeelsbeleid, samenwerkingsverband, aansturing directeuren

De heer H. (Henk) de Kock

Portefeuille: bedrijfsvoering, huisvesting en facilitaire zaken, financiën, formatie, identiteit, aansturing bestuurskantoor

EduMare participeert in het Samenwerkingsverband Kindkracht voor Primair Onderwijs op Voorne Putten Rozenburg en vanwege de VSO school ook in het Samenwerkingsverband VOVPR.

2.3 De besturingsfilosofie

Wij realiseren ons dat goed bestuur van groot belang is voor de eigen organisatie en dat goed bestuur bijdraagt aan goed onderwijs voor ieder kind. We onderschrijven in dit verband de Code Goed Bestuur (PO). Bij de besturing van de organisatie gaan we uit van een aantal kernwaarden die van belang zijn voor de competenties en het gedrag van onze medewerkers:

Wij nemen verantwoordelijkheid:

- We stellen het belang van alle kinderen voorop.
- We tonen eigenaarschap in ontwikkeling (jezelf, de ander en de omgeving).

Wij werken samen:

- We werken in verbinding met elkaar vanuit een breed gedragen visie.
- We zijn oprecht nieuwsgierig en benutten elkaars kennis, kunde en expertise.
- We ontwikkelen gezamenlijke projecten om de kwaliteit van het onderwijs te borgen en verbeteren.

Wij vertrouwen elkaar:

- We hebben dezelfde positieve intenties.
- We hebben een open houding.
- We tonen respect voor elkaar en communiceren op een eerlijke manier.

Wij zorgen voor diversiteit:

- We bieden een breed aanbod door verschillende denominaties en onderwijsconcepten.
- We richten onze blik naar binnen en buiten.
- We laten elke school aansluiten bij de mensen in de wijk of het dorp.

Wij bieden ruimte:

- We stimuleren duurzame ontwikkeling.
- We maken ruimte voor innovatie.
- We hebben het lef veranderingen aan te gaan, grenzen te verleggen en grenzen te stellen.

Onze besturingsfilosofie kenmerkt zich verder door de volgende uitgangspunten:

1. Focus op de kwaliteit van het onderwijs
2. Gezamenlijke verantwoordelijkheid en solidariteit
3. Lerende en ontwikkelingsgerichte organisatie
4. Het eigenaarschap ligt zo laag mogelijk in de organisatie
5. Pas toe of leg uit.

Toelichting op de besturingsfilosofie:

Wij zijn met elkaar verantwoordelijk voor goed onderwijs op onze scholen en werken constructief met elkaar en met derden samen om onze opdracht te realiseren. Alle medewerkers binnen onze organisatie worden, elke dag opnieuw, aangemoedigd om zichzelf te blijven ontwikkelen met hulp van anderen. Wij stimuleren iedereen om zich voortdurend aan te passen aan de veranderende omgeving door onder meer scholing en ontwikkeling, reflectie en doelgerichte feedback.

We vinden het belangrijk dat scholen in het primaire proces veel ruimte hebben voor eigen beleid. Een aantal doelen is echter niet onderhandelbaar. Deze bepalen we vooraf (onder meer in dit strategisch beleidsplan) en mensen verantwoorden zich over de voortgang van werkzaamheden en behaalde resultaten. We proberen verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie te leggen.

In voorkomende gevallen gebruikt het CvB haar aanwijsbevoegdheid.

2.4 Het bestuurskantoor

EduMare heeft een bestuurskantoor waarbij het de bedoeling is dat de bedrijfsvoering zo efficiënt en effectief mogelijk functioneert, zodat er optimaal ingespeeld kan worden op het ontzorgen van de scholen.

Het bestuurskantoor is onderverdeeld in een secretariaat, een communicatieadviseur, een afdeling finance en control, een afdeling HRM, een afdeling onderwijs en kwaliteit en een afdeling scholing en opleiden. Daarnaast zijn er, in samenspraak met de directeurs, een aantal bovenschoolse functionarissen aangesteld. De inzet van deze functionarissen wordt jaarlijks geëvalueerd.

Een aantal bovenschoolse taken zijn op contractbasis uitbesteed aan de volgende partijen:

- Anculus: huisvesting, inkoopmanagement en facilitaire diensten
- Emjee: netwerkbeheer en ICT advisering

- Perspectief: arbodienstverlening
- AVG en vertrouwenspersoon: CED Groep

Het bestuurskantoor werkt vanuit de volgende visie. Een succesvol bestuurskantoor levert ondersteuning vanuit de eigen vakinhoud, op basis van behoeften op de scholen en de lijn (RvT/CvB), om de organisatie als geheel effectiever en efficiënter te laten draaien. Hiervoor zijn medewerkers nodig die relaties aangaan met directies en specialisten op de scholen. Medewerkers die kunnen luisteren en doorvragen, belangen kunnen achterhalen en deze kunnen verbinden met de inhoud van hun vakgebied. Medewerkers die de verantwoordelijkheid in de lijn kunnen laten en grenzen durven stellen als dat nodig is.

Organisaties moeten wendbaar zijn om goed te kunnen werken. Het beste is om proactief te reageren op veranderingen. Zonder wendbare mensen wordt een organisatie niet wendbaar.

De organisatiecultuur bestaat uit het gemeenschappelijk gedrag en de normen en waarden over de manier waarop mensen in een organisatie met elkaar, met anderen en met hun werk omgaan.

2.5 De leiding van de scholen

Het College van Bestuur (CvB) vormt het bevoegd gezag en is eindverantwoordelijk voor de beslissingen die in verband met de scholen worden genomen over het onderwijs dat wordt gegeven en over de scholen als geheel. Het CvB wordt in haar werkzaamheden ondersteund door het bestuurskantoor.

Naar aanleiding van de wijzigingen in de CAO is per 1 augustus 2020 een nieuw functiehuis ingevoerd. De voorbeeldfuncties uit de CAO betreffen de directiefuncties D11 tot en met D13 (respectievelijk operationeel, tactisch en strategisch niveau). Voor EduMare hebben we met oog op toekomstige ontwikkelingen van de managementstructuur van de organisatie een regiodirecteur D14 en D15 toegevoegd aan de functiereeks.

In het nieuwe functiehuis zijn ten aanzien van de directiefuncties de schoolgrootte en schoolsoort losgelaten als bepalende factoren voor de inschaling. Een schooldirecteur wordt ingeschaald op basis van zijn functie-inhoud: zijn taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. In de praktijk is doorgaans wel een samenhang aanwezig tussen functie-inhoud, complexiteit en de omvang van de school of scholen waaraan leiding wordt gegeven.

De keuze voor de inhoud van de functie van de directeur berust bij het schoolbestuur. Het bestuur bepaalt de opdracht, het opgedragen werk, de zwaarte van de verantwoordelijkheden, bevoegdheden en taken en de vraag of zaken substantieel en structureel van aard zijn.

Naar aanleiding van het nieuwe functiehuis en de totstandkoming van de nieuwe organisatie wordt het managementstatuut opnieuw opgesteld. Dit zal per 1-8-2021 gereed zijn.

Voor EduMare wordt het eerste jaar gezien als een opstartjaar, waar zoveel mogelijk wordt toegewerkt naar een goed werkbaar en effectieve directiestructuur. Goede schooldirecteuren zijn in onze ogen cruciaal voor het inzetten en bewaken van de richting waarin de school zich ontwikkelt. Voor ons bestuur is de dialoog met de directeuren over de visie op onderwijskwaliteit en de strategische koers van de organisatie vanzelfsprekend. In de notitie "ontwikkeling van het CDO binnen EduMare" van september 2020 is een voorstel gedaan ten aanzien van de rol van de directeuren binnen EduMare. Na het bespreken van de notitie in alle ROK's is tijdens de directie-tweedaagse van oktober 2020 een start gemaakt met de implementatie van de in de notitie geschetste werkwijze.

Bijlagen

1. Notitie ontwikkeling van het CDO binnen EduMare

2.6 Onze mensen

Onze mensen zetten zich elke dag in om kinderen zo goed mogelijk onderwijs te bieden. Kwaliteit van onderwijs staat in onze cultuur op nummer één.

Binnen onze organisatie willen we uitgaan van erkende ongelijkheid. Het uitgangspunt is: als mensen zijn we gelijkwaardig, als professionals niet. Besluiten worden dan ook vaak genomen door een groepje mensen die deskundig zijn op het gebied waarover het besluit gaat. Dit wordt door anderen ook aan hen toevertrouwd. Draagvlak en transparantie zijn daarbij belangrijke voorwaarden. Ondernemerschap wordt gewaardeerd en fouten maken mag. Iemand die een fout gemaakt heeft, wordt daar niet op afgerekend, maar krijgt het recht om deze te herstellen waar mogelijk. (vrij geciteerd uit Galenkamp en Schut, 2018).

In de gehele organisatie geven we onze mensen maximaal vertrouwen en vragen ze daarbij om verantwoording af te leggen. We hebben hoge ambities en verwachten veel van mensen, maar proberen goed rekening te houden met de context en ondersteunen onze mensen waar ze dat nodig hebben.

In het kader van eigenaarschap dagen we onze mensen uit om verantwoordelijkheid te nemen voor zowel de eigen ontwikkeling als de ontwikkeling van de school.

2.7 De omgeving

Onze stichting speelt een belangrijke rol in de regio. Onze scholen zijn immers van belang voor het toekomstige succes van het leven van onze leerlingen en hun gemeenschap. Onze organisatie en onze scholen werken samen met elkaar, met het samenwerkingsverband, met ouders, kinderopvang, jeugdzorg, gemeentes en andere leden van de gemeenschap om het onderwijs voor de kinderen te optimaliseren. Wij zijn ons daarbij sterk bewust van de verantwoordelijkheid die wij hebben ten aanzien van het bestrijden van kansenongelijkheid en segregatie.

Wij onderscheiden ons door een heldere visie en creatieve oplossingen voor zaken die anderen mogelijk beschouwen als problemen. Waar mogelijk nemen we initiatief en doen we nadrukkelijk mee.

3 Trends en ontwikkelingen

3.1 Trends en ontwikkelingen

Onze organisatie heeft sterke en minder sterke kanten; er zijn kansen en bedreigingen (hoofdstuk 4). Daarnaast beschikken we over een missie, kernwaarden en zogenaamde streefbeelden (hoofdstuk 5) en verschillende visies (hoofdstuk 6). Desalniettemin staat onze organisatie niet op zichzelf. Ook trends en ontwikkelingen in onze “omgeving” (lokaal, regionaal en landelijk) zijn van invloed op ons beleid. We moeten en willen daar waar relevant inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen, omdat we een organisatie willen zijn die midden in de samenleving staat. Voor ons zijn de volgende trends en ontwikkelingen van belang:

1. Leerkrachtentekort
2. Veranderende arbeidsmarkt (en arbeidsethos)
3. Vergrijzing van het personeelsbestand
4. Relatief hoog verwijzingspercentage SO/SBO binnen het samenwerkingsverband Kindkracht
5. Sterk toenemende aandacht voor sociale veiligheid
6. Toenemende zorgen tav kwaliteit van het Nederlandse onderwijs nav (internationale) onderzoeken (PISA, Pirls)
7. Het bestuur moet zicht hebben op de (extra) kwaliteit van de scholen (onderzoekskader Onderwijsinspectie)
8. Tendens tot taakverbreding van scholen
9. IKC ontwikkelingen
10. Aandacht voor duurzaamheid
11. Wetgeving m.b.t. privacy (AVG)

4 Sterkte-zwakte-analyse

4.1 De SWOT-analyse: het overzicht

De sterkte-zwakte-analyse (SWOT-analyse) is in 2018 opgesteld in samenwerking met de directeuren van onze stichtingen. De belangrijkste aspecten staan hieronder weergegeven. Daar waar zaken inmiddels al opgepakt zijn, hebben we dit als zodanig (cursief) gemarkeerd.

STERKE KANTEN	ZWAKKE KANTEN
Samenwerking	Op een deel van de scholen is er nog ruimte tussen de directies en teams op gebied van doorvertaling visie en beleid
Gezamenlijke verantwoordelijkheid	<i>Functiebouwwerk -> ingevoerd in 2020</i>
Werken vanuit heldere visie/ bestuurlijke sturing	<i>Open eindjes: te weinig reflectie en evaluatie -> opgepakt en belegd bij bestuurssecretaris</i>
Kritisch lerende organisatie	Medewerkers vertonen nog onvoldoende leiderschap in leren en ontwikkelen
Extern gericht	Ondersteuning bestuurskantoor (kwaliteit en kwetsbaarheid)
Veiligheid	Cyclus van functioneren en beoordelen is nog niet altijd even effectief.
Financieel solide	<i>Aansturing VSO binnen PO organisatie-> managementstructuur SO/ VSO versterkt in 2019-2020.</i>
Basiskwaliteit van de scholen op orde	Nog niet alle scholen hebben de afspraken uit het bestuursakkoord structureel verwerkt in het curriculum (2020: cultuureducatie, bewegingsonderwijs, wetenschap & technologie) -> <i>belegd bij DLK Curriculum</i>
Kwaliteit van de directies	
Kennis en ervaring over VVE in huis -> <i>belegd bij DLK VVE</i>	
Veelbelovende PO-VO werkgroep met subsidie -> <i>belegd bij DLK PO/VO</i>	
Versterkte samenwerking en organisatie binnen het samenwerkingsverband	

KANSEN	BEDREIGINGEN
Samenwerkingsbereidheid in de regio	Demografie: vergrijzing
Kansenongelijkheid	Arbeidsmarkt en arbeidsethos verandert
Ontsotting	Snelle ICT ontwikkelingen
IKC ontwikkelingen gemeentes	Individualisering
ICT	Kansenongelijkheid
Goede relaties met gemeentes en samenwerkingspartners	Segregatie
Opleiden van expert-leerkrachten in de scholen	Maatschappelijke tendens tot taakverbreding van de scholen
Professionele tendens tot taakversmalling van scholen	AVG -> <i>belegd bij security officers en FG</i>
Kansen voor verbinding SO (cluster 3 en 4) en SBO	Kosten onderhoud gebouwen
Kansen voor inclusiviteit van het onderwijs bij nieuwbouwtrajecten (IHP Hellevoetsluis)	Leerkrachtentekort
	Uitwerking door ketenpartners van zorg in het publieke domein

Bijlagen

1. Startnotitie IHP Hellevoetsluis
2. Bestuurlijke reactie startnotitie IHP Hellevoetsluis

4.2 De SWOT-analyse: de matrix

Voor de matrix m.b.t. de SWOT-analyse geldt:

- Kansen vs. Sterkten: inspelen op een kans door middel van een sterkte
- Kansen vs. Zwakten: de zwakte versterken om in te kunnen spelen op een kans
- Bedreigingen vs. Sterkten: de sterkte gebruiken om een bedreiging te weren
- Bedreigingen vs. Zwakten: de zwakte versterken om een bedreiging te weren

De combinatie van sterke kanten en kansen biedt mogelijkheden die vrij eenvoudig zijn te realiseren. Daarbij denken we aan:

1. De bestuurlijke samenwerking (ontsotting) sluit bijna naadloos aan op de ROK-ontwikkeling binnen het samenwerkingsverband en wordt ingezet om de kwaliteit van het onderwijs verder te verbeteren.
2. Onze heldere visie op onderwijs, de aanwezige kennis over VVE en het gesubsidieerde PO-VO traject helpt ons bij het ontwikkelen van IKC's en het terugdringen van de kansenongelijkheid.
3. Onze financiële situatie is zeer rooskleurig en kan door middel van een doelgericht investeringsplan worden ingezet voor gericht beleid bij het benutten van de kansen.

De combinatie van sterke kanten en bedreigingen maakt ons ervan bewust, dat wij niet achterover kunnen leunen. Juist hier is werk aan de winkel om ervoor te zorgen dat we behouden wat we als sterk ervaren. Aandachtspunten zijn:

1. Onze basiskwaliteit is goed, maar komt onder druk te staan als we onvoldoende goede leerkrachten en schoolleiders hebben. We moeten er dus voor zorgen dat we een aantrekkelijke werkgever zijn en dat onze mensen trots zijn op onze organisatie zodat ze als ambassadeur kunnen optreden.
2. We zijn extern gericht en nemen onze verantwoordelijkheid serieus, maar we moeten alert zijn op de taakverbreding die ons soms lijkt te worden opgelegd. Onze core business is onderwijs.
3. We zijn een financieel gezonde organisatie, maar de kosten voor onderhoud van sommige schoolgebouwen lopen in een zeer snel tempo op. We moeten zorgen voor jaarlijkse update en kapitalisatie van ons huisvestingsbeleid en de noodzaak van een actueel integraal huisvestingsplan (IHP) bij de gemeentes blijven benadrukken. Dit doen we samen met de andere schoolbesturen.
4. We merken op dat de wijze waarop de gemeente de zorg binnen het publieke domein uitwerkt een bedreiging

kan zijn, maar door onze versterkte samenwerking en organisatie binnen het samenwerkingsverband kunnen we als kritische sparringpartner invloed uitoefenen op een goede uitwerking van dit belangrijke onderwerp.

De combinatie van zwakke punten en kansen maakt de aspecten inzichtelijk waar we aan moeten gaan werken, maar die niet eenvoudig zullen zijn. Deze zaken zullen veel energie vragen van alle betrokkenen. Hierbij denken we aan:

1. We hebben een heldere visie die ons zal helpen bij het inspelen op de kansen op het gebied van samenwerken en het terugdringen van kansenongelijkheid. We zullen er echter wel voor moeten zorgen dat de mensen in de scholen onze visie en ons beleid goed begrijpen en kunnen en willen doorleven. Dit vraagt veel van ons op het gebied van communicatie en transitie. We zullen daarbij waakzaam moeten zijn op onze natuurlijke neiging om veel nieuwe dingen op te pakken, waarbij we te weinig aandacht besteden aan reflectie en evaluatie.
2. We zien goede kansen in verdere verbinding tussen het SO en het SBO en de scholen, tegelijkertijd zullen we dan ook goed moeten kijken naar de plek van het VSO binnen onze organisatie.

Tenslotte: de combinatie zwakke punten en bedreigingen laat ons zaken zien die met urgentie moeten worden aangepakt. Het gaat hierbij om:

1. Gelet op problemen op de arbeidsmarkt is het zaak om onze medewerkers aan ons te binden, verder te ontwikkelen of te boeien. Het is dus zaak om het HRM beleid op korte termijn goed op orde te hebben. We denken dan aan een aantrekkelijk functiehuis, een goed werkende en effectieve gesprekkencyclus en het trainen van onze leidinggevenden in het voeren van de juiste gesprekken. Een goede bezetting van de HRM afdeling is hierbij voorwaardelijk.

Aandachtspunt bestuur	Prioriteit
Vooraf bedenken wat de impact is van beleid en hoe het beleid rimpelloos geïmplementeerd kan worden.	gemiddeld
Continueren van ingezette cultuurverandering	gemiddeld
Onderzoek naar verbinding SO, SBO en plek VSO	gemiddeld
Volgen werkgroep PO-VO	gemiddeld
Continueren van VVE beleid en sturing	gemiddeld
Relevante HRM agenda voor de komende beleidsperiode	gemiddeld
Uitvoering plan van aanpak leerkrachtentekort (via VPR Pool)	hoog

Aandachtspunt scholen	Prioriteit
Uitvoeren van de gesprekkencyclus	gemiddeld
Vergroten van kennis van medewerkers door scholing, lesson study, gedeeld leiderschap (PLG)	gemiddeld
Doorvertalen van de bestuurlijke visie in de visie van de scholen met ruimte voor couleur locale	hoog
Verwerken van bestuursakkoord in curriculum (2020, W&T, cultuur, bewegingsonderwijs)	hoog

5 De missie van de organisatie

5.1 De missiekern

Op onze scholen zijn alle leerlingen welkom. Als onderwijsgroep willen wij rechtvaardige kansen bieden aan alle kinderen, ongeacht achtergrond en milieu. Onze scholen hebben hoge verwachtingen van kinderen en garanderen goed onderwijs.

Ons onderwijs streeft drie onderwijsdoelen na, te weten het aanleren van kennis en vaardigheden, burgerschapsvorming en persoonsvorming. Onze scholen richten zich daarbij op een goed evenwicht tussen deze drie onderwijsdoelen om zo kinderen te kunnen begeleiden in hun ontwikkeling tot zelfstandige volwassenen die vaardig, waardig en aardig zijn.

Kennis en vaardigheden

Kennis is de basis van ons denken en geeft leerlingen autonomie en respect binnen een democratische samenleving, die tevens afhankelijk is van die kennis om goed te kunnen functioneren. Kennis gaat vooraf aan vaardigheden.

Wereldburgerschap

Wereldburgers nemen een actieve verantwoordelijkheid voor hun eigen handelen in relatie tot de toekomst van onze aarde en de realisatie van een sociaal en rechtvaardige samenleving.

Persoonsvorming

Kinderen krijgen de kans zich te ontwikkelen tot een individu met eigen inzichten, normen en waarden. Ze leren om de eigen ontwikkeling en leefomstandigheden te beïnvloeden en verantwoorde beslissingen te nemen voor zichzelf en de wereld om hen heen.

Bijlagen

1. 201809 werkdocument visie ontwikkeling

5.2 Onze slogan

Samenwerken aan goed en passend onderwijs

Op onze scholen zijn alle leerlingen welkom. Als onderwijsgroep willen wij rechtvaardige kansen bieden aan alle kinderen, ongeacht achtergrond en milieu. Onze scholen hebben hoge verwachtingen van kinderen en garanderen goed onderwijs.

Scholen werken met elkaar, met ouders en met andere leden van de gemeenschap om de educatieve ervaring van de kinderen te optimaliseren. Scholen spelen een belangrijke rol in het toekomstige succes van het leven van leerlingen en hun gemeenschap. Wij willen jonge mensen een fundament geven waarop zij uit kunnen groeien tot actieve en verantwoordelijke (wereld)burgers, die de samenleving om hen heen begrijpen en die in staat zijn het verschil te maken in die samenleving.

Wij geloven dat het best mogelijke onderwijs kan worden verkregen als alle energie en aandacht uitgaat naar het verder verbeteren van het onderwijs: "elke dag samen een beetje beter". Daarvoor is ontschotting nodig en samenwerking in plaats van concurrentie.

We hebben de ambitie om het onderwijs in de regio te versterken en voortdurend te blijven ontwikkelen. We hanteren daarbij een bestuursstijl van lef en visie en we benutten kansen in allerlei vormen van samenwerken.

Bijlagen

1. 201810 intentieverklaring
2. 201810 presentatie intentieverklaring

5.3 Eigen kwaliteit: onze parels

Vanzelfsprekend zorgen onze stichtingen voor basiskwaliteit. Onze financiën zijn op orde en onze scholen leveren de verwachte kwaliteit (zie de uitslagen van de zelfevaluatie). Onze ambities reiken verder dan het leveren van basiskwaliteit: we willen toegevoegde waarde hebben en de basiskwaliteit ontstijgen. Onze organisaties hebben ook veel toegevoegde waarde (eigen kwaliteitsaspecten). Het meest trots zijn we op onze parels.

	Parel	Standaard
	We zijn een professionele, zelfbewuste, trotse en ambitieuze lerende organisatie.	KA2 - Kwaliteitscultuur
	We hebben focus en duidelijke visie op onderwijs en organisatieontwikkeling .	KA2 - Kwaliteitscultuur
	Cultuur van gezamenlijke verantwoordelijkheid voor goed onderwijs op alle scholen.	KA2 - Kwaliteitscultuur
	Samenwerking en fusies zorgen voor sterkere scholen.	OP6 - Samenwerking
	Financieel sterke organisatie waardoor ruimte voor investeringen.	FB1 - Continuïteit [bestuur]
	Breed palet aan scholen en aanbod binnen de besturen.	OP1 - Aanbod
	Professionele samenwerking tussen directie en bestuur.	KA3 - Verantwoording en dialoog
	Huisacademie gevuld met kwalitatief goede opleidingen en gebruik van eigen professioneel kapitaal.	KA2 - Kwaliteitscultuur
	Goede begeleiding stagiaires en zij-instromers.	KA2 - Kwaliteitscultuur
	Bestuurder is deelnemer aan verschillende adviesorganen Pabo's.	KA2 - Kwaliteitscultuur

5.4 Onze grote doelen

Tijdens het proces van visieontwikkeling hebben we een aantal grote doelen vastgesteld, die de leidraad vormen voor de komende vier jaar. We hebben ons hierbij mede gebaseerd op een aantal belangrijke adviezen, te weten "De staat van het Onderwijs 2016/2017" van de Onderwijsinspectie als ook het rapport van de OECD (2016), "Netherlands 2016: Foundations for the Future, Reviews of National Policies for Education".

De aandachtspunten die we oppakken, willen we steeds verbinden met deze grote doelen. Onze grote doelen zijn erop gericht om het onderwijs elke dag verder te verbeteren. Op deze manier versterken we ook de basisondersteuning en zullen we steeds inclusiever onderwijs kunnen aanbieden op onze scholen.

De scholen zullen in hun schoolplan een koppeling beschrijven tussen de hieronder geformuleerde speerpunten en de eigen grote doelen.

Medio 2020 hebben we geconstateerd dat we een tweetal belangrijke doelen misten in onze aanpak: gedrag (leerlingen) en identiteit (diversiteit, burgerschap). Ook bemerkten we dat ons streven naar inclusiever onderwijs onvoldoende tot zijn recht kwam in onze strategische plannen. Met de start van de directeurenleerkringen hebben we deze drie onderwerpen daarom elk in een aparte leerkring belegd, naast de leerkringen voor de andere grote doelen: Vakmanschap professional, Curriculum, Doorgaande leerlijng 2-14 (gesplitst in VVE en PO/VO) en Aantrekkelijk werkgeverschap.

	Speerpunten
1.	We hebben een verdergaande bestuurlijke samenwerking gerealiseerd -> 2020
2.	Het vakmanschap van de professional staat centraal -> doorlopend
3.	We hebben een kennisrijk en gegarandeerd curriculum -> 2023
4.	We zijn een lerende organisatie waarin plg's gezamenlijk werken aan het verbeteren van het onderwijs -> 2023
5.	We hebben een doorgaande leerlijn voor 2-14 jarigen -> 2023
6.	We zijn een aantrekkelijke werkgever -> doorlopend

Bijlagen

1. De Staat van het Onderwijs
2. Hoofdlijn OECD
3. Begroting 2021 incl doelen

6 De domeinen

6.1 Onderwijs: visie op leren

Op onze scholen wordt het uitgangspunt gehanteerd dat er door de leerkracht heel gericht gestuurd wordt op hoe kinderen kennis en vaardigheden verwerven, verwerken en toepassen in het dagelijks leven. Het betreft kennis en vaardigheden die kinderen nodig hebben in het voortgezet onderwijs en hun latere (werkende) volwassen leven. Ons onderwijs streeft drie doelen na, te weten het aanleren van kennis en vaardigheden, burgerschapsvorming en persoonsvorming. Tevens richten onze scholen zich op een goed evenwicht tussen deze drie onderwijsdoelen om kinderen te kunnen begeleiden in hun ontwikkeling tot zelfstandige volwassenen die vaardig, waardig en aardig zijn. Voor zichzelf, voor anderen en voor hun omgeving.

Kwaliteitsindicatoren	
1.	Iedere school onderschrijft de visie op leren en deze is zichtbaar in didactiek, pedagogiek, klimaat en aanbod.
2.	De leraren werken vanuit het onderwijskundig concept van de school.
3.	De leerkracht staat centraal.
4.	Kinderen komen op school om gemotiveerd te worden en te blijven en om te leren en ontwikkelen.
5.	Instructie wordt gegeven volgens een model dat aantoonbaar het meest effectief is.
6.	Kennis gaat vooraf aan vaardigheden.
7.	Kennis en vaardigheden worden doelgericht, herhaald en veelvuldig ingeoeft.
8.	Kennis en vaardigheden worden aangeboden in een betekenisvolle omgeving.
9.	Actuele strategieën worden toegepast door leerkrachten om aan te sluiten bij hoe kinderen leren en hoe het geheugen en de aandacht van kinderen werkt.
10.	Alle kinderen leren in een doorgaande lijn en halen de minimale einddoelen.
11.	We dagen leerlingen uit met behulp van "scaffolding" . We bieden ondersteuning die steeds net boven het niveau van de leerling ligt, waardoor de leerling een hoger niveau kan bereiken.

Aandachtspunt bestuur	Prioriteit
Eisen stellen aan de ontwikkelingsbereidheid van medewerkers.	gemiddeld
Monitoring onderwijskwaliteit aan de hand van audits	gemiddeld
Verdere verbetering van samenhang beleid en (management)rapportages	gemiddeld

Aandachtspunt scholen	Prioriteit
Gebruik maken van een coherent en cumulatief kenniscurriculum, waarin hoge, gelijkwaardige verwachtingen van alle leerlingen centraal staat	gemiddeld
Het curriculum heeft een duidelijke samenhang tussen leerdoelen, toetsen en leeractiviteiten	gemiddeld
Focus op de klas en lesgeven	hoog
Formuleren van een anti-visie (waar moet de school mee stoppen in het kader van deze visie)	hoog

6.2 Personeel: visie op professionaliteit

De school is een lerende organisatie en teamleden zijn georganiseerd in plg's (professionele leergemeenschappen). In de plg's wordt voortdurend gewerkt aan het verbeteren van ons onderwijs, o.a. door gerichte feedback op het dagelijks handelen in de klas, gezamenlijk voorbereiden van lessen, gericht onderzoek om herkende problematiek op te lossen. Leerkrachten staan open voor het geven en ontvangen van feedback. Elke leerkracht werkt aan een jaarlijks persoonlijk ontwikkelingsplan (pop). Deze pop wordt gemaakt op basis van de schoolontwikkeling en georganiseerde feedback van collega's en directie.

Teamleden zijn op de hoogte van de actuele ontwikkelingen op het gebied van onderwijs en delen deze kennis met collega's. Teamleden zijn allemaal medeverantwoordelijk voor de doelstellingen van de school. De school verantwoordt zich regelmatig naar stakeholders (ouders, bestuur, gemeente, voortgezet onderwijs, voorschool).

Kwaliteitsindicatoren	
1.	De professionals werken (samen) vanuit onderwijskundig leiderschap.
2.	Schoolleiders zijn gezamenlijk integraal verantwoordelijk voor het onderwijs op de scholen.
3.	Er is een leer- en ontwikkelcultuur binnen de gehele organisatie.
4.	De schoolleiders hebben zicht op de kwaliteiten van individuele medewerkers en het team als geheel en sturen hier bewust op.
5.	De leerkrachten werken volgens de visie op leren van de onderwijsgroep.
6.	Focus ligt altijd op verbetering van het onderwijs voor de leerlingen.
7.	Schoolontwikkeling is gebaseerd op evidence-informed informatie.
8.	De leerkrachten participeren in professionele leerteams, waarin (wetenschappelijk) onderzoek het uitgangspunt is.
9.	Leerkrachten doen gericht onderzoek.
10.	Leerkrachten organiseren feedback en collegiale consultatie binnen en buiten de school.
11.	Leerkrachten werken aan gezamenlijk lesontwerp.
12.	De professionals werken continu aan eigen ontwikkeling.
13.	De professionals zijn op de hoogte van actuele ontwikkelingen binnen het onderwijs.
14.	Alle professionals zijn medeverantwoordelijk voor het onderwijs binnen het hele organisatie.
15.	Alle professionals kunnen verantwoording afleggen en verantwoordelijkheid nemen over werkwijze, keuzes, voortgang en resultaten.
16.	Het ziekteverzuim is lager dan 4%.
17.	De tevredenheidspeiling van personeel is niet lager dan 7,5.
18.	De veiligheidsmonitor personeel is niet lager dan 8,0.

Aandachtspunt bestuur	Prioriteit
Zorgen voor kwantitatief voldoende en kwalitatief goed personeel	hoog
Borgen van de strategische personeelsplanning	hoog
Herzien van de gesprekkencyclus passend bij een lerende organisatie	hoog
Sturen op AMO model (ability, motivation, opportunity): zorgen dat mensen bij het werken aan hun professionele vaardigheden (ability) dat ook willen (motivation) en de mogelijkheden daartoe krijgen en kennen (opportunity)	gemiddeld

Aandachtspunt scholen	Prioriteit
Leerkrachten zijn gericht op het continu verbeteren van onderwijs en de ontwikkeling van leerlingen	hoog
Binnen de ROKs is een aantal leerkrachten expert in ten minste 1 vakgebied en beschikken op dit gebied over een hoog niveau van domeinkennis	gemiddeld
Leerkrachten hebben actuele kennis van didactiek en passen relevant onderzoek in de dagelijkse praktijk toe	gemiddeld
Leerkrachten geven instructie volgens een model dat aantoonbaar het meest effectief is.	hoog

6.3 Organisatie: visie op leren organiseren

Binnen onze onderwijsorganisaties wordt alles in het werk gesteld om de leerkrachten goed les te laten geven. Dat doe je met elkaar.

Scholen zijn als Professionele Leergemeenschappen (PLG)

Onze scholen zien we als plg's. De plg's werken gezamenlijk aan het verbeteren van onderwijs en hebben de integrale verantwoordelijkheid voor het succes van onze leerlingen.

Lesgeven is de kern van ons werk. Het werk van de leerkrachten bepaalt immers in grote mate de leerprestaties van de kinderen. Instructie wordt dan ook altijd gegeven door leerkrachten. Doelen zijn de basis voor elke les, activiteiten vloeien voort uit de doelen.

Ondersteunend personeel wordt ingezet voor begeleid inoefenen en verwerking.

Ons curriculum is gebaseerd op de kerndoelen. Het gaat daarbij om het aanleren van kennis om de wereld om ons heen te begrijpen en om verder te kunnen leren, maar ook om de vaardigheden waarmee leerlingen die kennis in de praktijk kunnen toepassen. We besteden veel tijd aan het oefenen en automatiseren van de opgedane kennis.

We ondersteunen kinderen om het stapje naar de zone van de naaste ontwikkeling te maken. Sommige kinderen hebben veel ondersteuning nodig, andere minder. Naarmate kinderen meer kennis en vaardigheden hebben, kunnen ze meer zelfstandig werken (scaffolding). ICT wordt ingezet als één van de hulpmiddelen bij het leren van kinderen. Leerkrachten leren kinderen samen te werken met name bij verwerkingsopdrachten (coöperatieve werkvormen).

Scholen maken onderdeel uit van een lokale community en dragen bij aan de regionale ontwikkeling

De scholen zijn in het verleden binnen het samenwerkingsverband Kindkracht (geografisch) ingedeeld in zogenaamde ROK's, waarin de scholen van verschillende denominaties intensief samenwerken ten behoeve van passend onderwijs. De indeling in deze ROK's sloot, met een enkele wijziging in de gemeente Hellevoetsluis, naadloos aan bij de gezamenlijke samenwerkingsvisie van de vier besturen en vormt de infrastructuur voor EduMare. De naam ROK staat voor Regionaal Overleg Kwaliteit.

Belang van goede directeuren

Goede schooldirecteuren zijn in onze ogen cruciaal voor de onderwijskwaliteit en de schoolontwikkeling. Zij vervullen een verbindende en cruciale rol tussen leerlingen, leraren, (onderwijs-)ondersteunend personeel, schoolbestuurders en de omgeving van de school.

EduMare heeft een duidelijke richting en forse ambities, passend bij onze maatschappelijke opdracht. Om deze ambities te realiseren is leiderschap en leiderschapsontwikkeling van groot belang en is het realiseren van een professionele cultuur essentieel. Dit vraagt veel van onze directeuren. We stellen hoge eisen aan het leiderschap ('high demand'), maar willen ook zorgen voor een goede ondersteuning ('high support') van onze directeuren.

De laatste jaren hebben wij onze visie op leiderschap verder verdiept onder meer door het onderzoek van Zenger & Folkman en Laker & Hill. Daarnaast verscheen er een uitgebreide studie van de Onderwijsraad met belangrijke aanbevelingen voor goed leiderschap op de scholen.

Gezamenlijke verantwoordelijkheid directeuren

EduMare, gestart op 1-8-2020, is een jonge organisatie. Tijdens het eerste schooljaar hebben we de tijd genomen om te onderzoeken hoe een goed werkbaar en effectieve directiestructuur eruit zou kunnen zien. Tijdens deze periode is gewerkt met een duaal model. Grofweg twee-derde deel van de scholen werkt in de dagelijkse aansturing formeel via het model: schooldirecteur/ regiodirecteur/ bestuurder en één-derde deel via het model: schooldirecteur/ bestuurder. Binnen de ROK's en DLK's hadden de regiodirecteuren wel al specifieke taken voor alle scholen.

Per het schooljaar 21/22 willen we het model met de regiodirecteur voor alle scholen inzetten.

Belangrijke overwegingen voor het overgaan naar het model met regiodirecteuren zijn:

- Borgen van sterk, aanwezig en nabij leiderschap op elke school;
- Samenwerking en verbinding tussen clusters van scholen (Rok's) zo goed mogelijk faciliteren;
- Kwetsbaarheid van de scholen verminderen;
- Effectieve en stevige managementstructuur, die bijdraagt aan de beoogde kwaliteitsverbetering op onze scholen
- Professionele eenzaamheid van directeuren verminderen door de nabijheid van de regiodirecteur;
- Verkleinen van de span of control van de bestuurder.

Het per 1-8-2020 ingevoerde functiehuis biedt voldoende mogelijkheden voor het verder invoeren van dit model.

De regiodirecteur is samen met de schooldirecteuren verantwoordelijk voor een groep scholen en heeft daarbij een aantal specifieke taken en bevoegdheden, doordat een deel van de taken van de bestuurders gedelegeerd zal worden aan de regiodirecteuren. De regiodirecteuren dragen zorg voor een goede verbinding tussen het strategisch beleid, de ontwikkelingen binnen de ROK's, DLK's en tussen de (clusters van) scholen.

In het managementstatuut zijn de taken en bevoegdheden van het college van bestuur, de regiodirecteuren en de directeuren vastgelegd.

Tot slot, naast bovenstaande is voor ons bestuur de dialoog met de directeuren over de visie op onderwijskwaliteit en de strategische koers van de gehele organisatie vanzelfsprekend. In de notitie "ontwikkeling van het CDO binnen EduMare" van september 2020 is een voorstel gedaan ten aanzien van de strategische rol van de directeuren binnen EduMare. Na het bespreken van de notitie in alle ROK's is tijdens de directie-tweedaagse van oktober 2020 een start gemaakt met de implementatie van de in de notitie geschetste werkwijze met DLK's.

Kwaliteitsindicatoren	
1.	In 2022 is de werkwijze met ROK's en DLK's goed geïmplementeerd.
2.	In 2023 wordt in de gehele organisatie met leerteams en een breed MT per school gewerkt.
3.	Er is een goede ondersteuning van de scholen door een efficiënte staforganisatie. Deze tevredenheid wordt jaarlijks gemeten en het ambitieniveau is om een waardering van 7,5 of hoger te krijgen.

Aandachtspunt bestuur	Prioriteit
Uitwerken van de managementstructuur	hoog
Ontwikkeling van het onderwijskantoor	gemiddeld
Aanpassen van het functiehuis passend bij de wijze van organiseren	hoog

Aandachtspunt scholen	Prioriteit
Implementeren van de PLG gedachte gedurende de komende vier jaar	hoog
Samenwerking binnen de ROK's (zie ook de uitgangspunten intentieverklaring directeuren)	hoog

Bijlagen

1. Artikel PLG

6.4 Identiteit

In de stichting zijn katholieke, protestantschristelijke, openbare en informele samenwerkingsscholen opgenomen. Samen willen we ons inzetten voor goed onderwijs in onze regio. Goed onderwijs is voor ons mede verbonden met de cultuur, traditie en identiteit van onze scholen. Wij zijn ons ervan bewust dat de samenleving continu verandert en de situatie waarin de scholen zich bevinden ook niet statisch is. Daarom is in de fusie-effectrapportage een identiteitskader beschreven dat ruimte biedt voor het behoud van de

eigen identiteit, maar ook om wendbaar te zijn en gaandeweg de identiteit, cultuur en traditie van de eigen school vorm te geven.

Onze uitgangspunten

- Vanuit openbaar onderwijs is er principiële gelijkwaardigheid van en respect voor de godsdienstige of levensbeschouwelijke achtergrond van ouders, leerling en personeelsleden.
- Voor het christelijk onderwijs is de bijbel de belangrijkste inspiratiebron voor het omgaan met elkaar, de medemens en de omringende wereld. Daarbij wordt alle ruimte gegeven aan iedereen met respect voor ieders inbreng.
- Het katholiek onderwijs wordt gegeven vanuit de katholieke grondslag met inachtneming van het ARKO. Het godsdienstonderwijs op de katholieke scholen wordt gegeven met inachtneming van de uitgangspunten die in de rooms-katholieke kerk worden aangehouden.
- In de informele samenwerkingsschool komen de uitgangspunten van twee richtingen samen. De samenwerkingsschool is algemeen toegankelijk. De informele samenwerkingsschool baseert haar activiteiten op waarden en normen die voortkomen uit het christendom en andere levensbeschouwelijke en maatschappelijke overtuigingen.
- De gelijkwaardigheid en het respect komen tot uiting in de omgang met elkaar, het pedagogisch handelen van leerkrachten en het onderwijskundig programma van de school. Onder 'identiteit' wordt het inspirerende en bindende element verstaan tussen overtuiging en handelen. Het uit zich door het omgaan met elkaar, het pedagogisch handelen en het onderwijs.

Kaders

Wij erkennen onze verantwoordelijkheid voor het herkenbaar houden van de katholieke, protestantse en openbare identiteiten, culturen en tradities die binnen onze scholen leven en vinden het belangrijk dat leerlingen en ouders zich thuis voelen bij de identiteit, cultuur en tradities van onze scholen. Elke school binnen de stichting krijgt daartoe zelf de vrijheid en de verantwoordelijkheid om vorm en inhoud te blijven geven aan de identiteit van de scholen. Het bestuur heeft de opdracht om de identiteit van de scholen te borgen en verder te ontwikkelen. De borging van de identiteiten wordt op hoofdlijnen geschetst in de statuten, waarna het aan het bestuur en de scholen is om hier nader invulling aan te geven. Daarbij gelden de volgende kaders:

- De verantwoordelijkheid voor de praktische vormgeving van de identiteit ligt bij de scholen zelf wordt afgestemd op de ouders die hun kinderen aan de scholen toevertrouwen.
- De scholen beschrijven in het schoolplan hoe zij vorm en inhoud geven aan identiteit, cultuur en traditie, daarbij worden concrete activiteiten beschreven.
- In de jaarverslagen en de managementrapportages wordt aandacht besteed aan identiteit.
- Het bestuur draagt zorg voor het instellen van een identiteitscommissie.
- De verschillende identiteiten van de scholen zijn gelijkwaardig aan elkaar, binnen het bestuur en de Raad van Toezicht zijn geen bloedgroepen. De leden van het bestuur en de Raad van Toezicht onderschrijven doel en identiteit van de stichting.⁵⁸
- Het godsdienstonderwijs op de katholieke scholen wordt gegeven met inachtneming van het
- ARKO.
- In het benoemingsbeleid en het mobiliteitsbeleid van de stichting wordt zoveel mogelijk rekening gehouden met de persoonlijke levensovertuiging van de personeelsleden van de scholen.
- De raad van toezicht ziet het als zijn taak om toezicht te houden op behoud en ontwikkeling van de identiteiten en het karakter van de scholen. De raad van toezicht voert daartoe periodiek overleg met de identiteitscommissie.

Kwaliteitsindicatoren	
1.	Verslagen identiteitscommissie (2x per jaar)

Aandachtspunt bestuur	Prioriteit
Inrichten identiteitscommissie	gemiddeld

Aandachtspunt scholen	Prioriteit
Elke samenwerkingsschool heeft een identiteitscommissie.	gemiddeld

Bijlagen

1. Fusie-effectrapportage

6.5 Kwaliteitszorg

Onderwijskwaliteit

Ieder leerling heeft recht op goed onderwijs. Goed onderwijs streeft, volgens ons, drie doelen na, te weten het aanleren van kennis en vaardigheden, burgerschapsvorming en persoonsvorming. Onze scholen richten zich daarbij op een goed evenwicht tussen deze drie onderwijsdoelen om zo kinderen te kunnen begeleiden in hun ontwikkeling tot zelfstandige volwassenen die vaardig, waardig en aardig zijn.

Kennis en vaardigheden

Kennis is de basis van ons denken en geeft leerlingen autonomie en respect binnen een democratische samenleving, die tevens afhankelijk is van die kennis om goed te kunnen functioneren. Kennis gaat vooraf aan vaardigheden.

Wereldburgerschap

Wereldburgers nemen een actieve verantwoordelijkheid voor hun eigen handelen in relatie tot de toekomst van onze aarde en de realisatie van een sociaal en rechtvaardige samenleving.

Persoonsvorming

Kinderen krijgen de kans zich te ontwikkelen tot een individu met eigen inzichten, normen en waarden. Ze leren om de eigen ontwikkeling en leefomstandigheden te beïnvloeden en verantwoorde beslissingen te nemen voor zichzelf en de wereld om hen heen.

Zicht op onderwijskwaliteit

Uiteraard heeft iedere school zicht op de kwaliteit van het onderwijs dat de school biedt. Dit krijgt de school door:

- het leerlingvolgsysteem (Parnassys) waarin de resultaten van de leerlingen worden bijgehouden
- het vergelijken van de jaarlijkse toetsen binnen de school en met andere scholen (het gemiddelde in Nederland en scholen met een vergelijkbare populatie)
- de uitkomsten van audits
- het rapport van de onderwijsinspectie
- tevredenheidsonderzoek bij leerlingen, ouders en personeel
- NCO Rapportages

Op de website <http://www.scholenopdekaart.nl> (<http://www.scholenopdekaart.nl>) zijn per school de resultaten te zien.

Vanuit het bestuur krijgt men zicht op de onderwijskwaliteit tijdens de schoolbezoeken. De schoolbezoeken richten zich op de volgende vier vragen:

1. Leren de leerlingen voldoende?
2. Wordt er goed lesgegeven?
3. Is er voldoende zicht op de ontwikkeling van de leerlingen?
4. Zijn de leerlingen veilig?

Werken aan onderwijskwaliteit

Onze leerkrachten werken samen aan het continue verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs door:

- het planmatig werken aan de doelstellingen van het schoolplan van de school
- deze doelstellingen zijn afgeleid van het strategisch beleidsplan
- het volgen van trainingen en cursussen o.a. bij de VPR Academie
- het delen van kennis en ervaring binnen netwerken (denk aan expert leerkracht per vakgebied, intern begeleiders, etc.)
- het delen van kennis en ervaring binnen een professionele leergemeenschap
- het uitvoeren van collegiale consultatie en lesson study en het leren van feedback
- het delen van 'best practices' om van elkaar te leren
- het uitvoeren van onderzoek binnen een professionele leergemeenschap
- gebruik te maken van de beïnvloedbare onderwijskenmerken: leertijd, aanbod, klassenmanagement,

pedagogisch klimaat en didactisch handelen

Verantwoording onderwijskwaliteit

Iedere school rapporteert over de kwaliteit van het onderwijs aan het college van bestuur. Deze rapportage wordt voorbereid binnen de gesprekscyclus met het bestuurskantoor. Het college van bestuur en de betrokken beleidsmedewerkers bezoeken regelmatig de scholen.

Het college van bestuur legt verantwoording af aan de raad van toezicht en de onderwijsinspectie.

Kwaliteitsindicatoren	
1.	De scholen hebben ten minste een basisarrangement (Inspectie van het Onderwijs)
2.	Op onze scholen zijn alle partijen voor meer dan 75% tevreden over de school (ouders, leerkrachten en leerlingen)
3.	Op onze scholen zijn alle partijen voor meer dan 75% tevreden over de veiligheid op school (ouders, leerkrachten en leerlingen).
4.	Binnen het vakgebied rekenen behaalt 95% van onze leerlingen referentieniveau 1F.
5.	Binnen het vakgebied taalverzorging (spelling) behaalt 98% van onze leerlingen referentieniveau 1F.
6.	Binnen het vakgebied begrijpend lezen behaalt 99% van onze leerlingen referentieniveau 1F.
7.	Binnen het vakgebied rekenen behaalt 65% van onze leerlingen referentieniveau 1S/2F.
8.	Binnen het vakgebied taalverzorging (spelling) behaalt 65% van onze leerlingen referentieniveau 1S/1F.
9.	Binnen het vakgebied begrijpend lezen behaalt 85% van onze leerlingen referentieniveau 1S/1F.
10.	Opgestelde schoolnorm is bepalend voor de tussentijdse resultaten. De schoolnorm wordt zo opgesteld dat deze toewerkt naar de bestuursambities op de eindtoets. Er dient altijd sprake te zijn van de minimale leerwinst gebaseerd op de vaardigheidsscores en de tabellen van HCO.
11.	Iedere school scoort bij het jaarlijkse schoolbezoek voldoende op de vier vragen.

Aandachtspunt bestuur	Prioriteit
De (G)MR wordt betrokken bij de beleids- en besluitvorming van de scholen	gemiddeld
Op basis van analyses worden door de scholen waar nodig verbeteringen doelgericht doorgevoerd	gemiddeld
De scholen beschikken over toetsbare doelen	gemiddeld
Bij de ontwikkeling van de professionaliteit spelen de behaalde resultaten door de leerlingen een rol	gemiddeld
De wijze waarop de teams zich professionaliseren is beschreven in de schoolplannen van de scholen	gemiddeld
De scholen hebben "tegenspraak" georganiseerd	gemiddeld
De teams van de scholen werken aan de voortdurende verbetering van de eigen professionaliteit	hoog
Iedere school neemt deel van de onderzoeken van het NRO rondom de advisering, plaatsing en volgen van leerlingen groep 8, de NRO rapportage.	gemiddeld
Iedere school maakt jaarlijks een jaarplan en een jaarverslag in WMK.	gemiddeld
Scholen die onvoldoende scores tijdens een schoolbezoek maken een verbeterplan en worden intensief gevolgd. Dat geldt als een of meer van de vier vragen negatief beantwoord wordt.	hoog

Aandachtspunt scholen	Prioriteit
De MR wordt betrokken bij de beleids- en besluitvorming van de scholen.	gemiddeld
Op basis van analyse worden waar nodig doelgericht verbeteringen doorgevoerd.	hoog
Bij de ontwikkeling van professionaliteit spelen de behaalde resultaten door leerlingen een rol.	gemiddeld
De scholen hebben tegenspraak georganiseerd.	gemiddeld
De teams van de scholen werken aan de voortdurende verbetering van de eigen professionaliteit.	gemiddeld

Bijlagen

1. 20190212 Ambities resultaten scholen
2. 20190212 Stappenplan genereren analyses Parnassys
3. 20190520 Extra toelichting processen onderwijskwaliteit
4. 20191107 Gebruik WMK
5. 20201204 Schooleigen normen stellen PO raad

6.6 Cultuur en structuur: visie op veranderen en verankeren

We realiseren ons dat de verschillende uitgangspunten in dit beleidsplan zullen leiden tot veranderingen binnen onze organisatie.

Volgens het wetenschappelijk onderzoek van Laker en Hill is er één type leider die duurzame resultaten op de lange termijn teweeg kan brengen: de zogenaamde architect leaders. Zij herontwerpen en transformeren de school en gemeenschap, met de nadruk op impact op de lange termijn (5+ jaar). Ze focussen daarbij hun energie op het creëren van een klimaat van continue verbetering van alle professionals en gebruiken hiervoor een systeemaanpak.

We vragen van al onze scholen om het realiseren van de gestelde doelen na te streven binnen de komende beleidsperiode, echter bij het bepalen van het tempo van de verandering kan er rekening gehouden worden met de fase van organisatieontwikkeling van de school of de daadwerkelijke verandering (Otto Scharmer, U-theory), het leiderschap op de school en andere schoolspecifieke omstandigheden.

We benadrukken dat het veranderplan per school zo veel mogelijk gebaseerd is op wetenschappelijke onderbouwing of een goede verkenning én niet op basis van sentiment.

Wetenschappelijk onderzoek (Senge 2009, De Waal 2011) laat daarbij zien dat veranderingen het best gelijktijdig kunnen plaats vinden op de volgende vijf gebieden:

1. Visie
2. Effectief leiderschap
3. Betrokken medewerkers
4. Onderzoekactie
5. Innovatie

Naast de focus op bovenstaande gebieden noemt Senge (1999) ook de focus op collectieve leercapaciteiten. Hierbij is het volgens Boonstra (2003) belangrijk dat mensen processen en activiteiten zelf organiseren. Hoe hoger de participatiegraad hoe groter het succes. Hierbij speelt leiderschap een essentiële rol. Er zal immers gefaciliteerd en gestimuleerd moeten worden om dit voor elkaar te krijgen. Daarnaast kan de schoolleider en rolmodel zijn voor zelfsturing en eigenheid.

Naast leiderschap speelt ook een heldere strategische HRM benadering een belangrijke rol. Een goed beeld hebben van de kennis, kunde en wensen van medewerkers kan op deze manier een bijdrage leveren aan de participatiegraad. Zo kunnen mensen makkelijker benaderd worden om bijvoorbeeld deel te nemen aan een changeteam, een andere rol aan te nemen op een andere school of een bijdrage te leveren aan de academie. De snelheid en de mate van risico nemen bij veranderen hangt volgens Laloux (2016) af van één essentiële variabele, namelijk de mate waarin mensen zich mentaal eigenaar voelen van hun organisatie. Hierbij waarschuwt hij voor een cultuur van compromissen. Dit leidt juist naar subtiele angsten en 'vanachter maskers elkaar aanspreken'. Tevens waarschuwt hij voor volledig loslaten. Controle is nuttig en noodzakelijk. Maar niet aan de hand van opgeschreven

regels in de hoop gebeurtenissen te voorkomen. Controle ligt besloten in het vermogen van de organisatie om zichzelf te controleren.

Kwaliteitsindicatoren	
1.	Er is sprake van een klimaat dat gericht is op continue verbetering.
2.	De betrokkenheid van medewerkers is hoog. In WMK zichtbaar ingevuld met een 3 of hoger.
3.	Van alle medewerkers is duidelijk welke opleidingen zij hebben gedaan. Dit is onderdeel van het personeelsdossier.

Aandachtspunt bestuur	Prioriteit
Ondersteuning van het leiderschap op het gebied van verandermanagement	gemiddeld
Overzicht gevolgde opleidingen medewerkers.	hoog

Aandachtspunt scholen	Prioriteit
Besteed in het schoolplan expliciet aandacht aan het veranderplan van de school	hoog

6.7 Grip op communicatie

Communicatie – Van strategie tot implementatie

Doelstelling

De communicatie over EduMare als uniek samenwerkingsbestuur moet zorgen voor naamsbekendheid en een positief begrip (beeld en kennis) van een sterke, unieke onderwijsgroep, waarin 30 scholen en 700 onderwijsprofessionals samenwerken voor goed onderwijs aan ongeveer 6600 leerlingen op Voorne, Nissewaard-kernen en Rozenburg.

In de communicatie werken we toe naar bekendheid met en over het onderscheidende vermogen van EduMare.

Kernboodschap

Onderwijsgroep EduMare is een uniek samenwerkingsbestuur voor primair onderwijs op Voorne-Putten en Rozenburg. Binnen EduMare werken 28 basisscholen, één school voor (speciaal) basisonderwijs en één school voor speciaal (voortgezet) onderwijs intensief met elkaar samen aan goed onderwijs voor ieder kind.

Binnen EduMare is er volop ruimte voor diversiteit en de christelijke, katholieke, openbare en samenwerkingsidentiteit. Daarnaast bieden we een breed palet aan onderwijsconcepten, zodat er voor elk kind een passende plek te vinden is.

In een professionele cultuur streven we van goed naar beter. Hierbij voeren we de dialoog en bieden onderwijstalent ruime loopbaanmogelijkheden. EduMare voert dan ook een actief loopbaanbeleid en heeft daarbij een bovenschools schoolopleider als centraal aanspreekpunt voor stagiaires en LIO-ers.

Communicatiestrategie

De communicatiestrategie is gericht op een afgestemde en regelmatige informatievoorziening en een positieve houding en gedrag van de doelgroepen.

De strategieën kunnen als volgt worden omschreven:

Informatievoorziening (kennis):

De doelgroepen worden regelmatig op een actieve wijze geïnformeerd over EduMare. Dat hoeft niet alleen 'nieuws' te zijn, dat kan ook procesinformatie zijn. Daarmee nemen we de doelgroepen mee in de ontwikkelingen en kan er begrip en draagvlak worden gecreëerd voor besluitvorming.

In de communicatie bieden we ruimte voor kennisdeling, meedenken en punten van aandacht, zodat ideeën de ruimte krijgen en tegengeluiden gehoord worden.

Attitude:

De doelgroepen zijn positief over EduMare, voelen zich betrokken en hebben vertrouwen in de onderwijskwaliteit. Ze vertrouwen erop dat de scholen in de samenwerking gelijkwaardig zijn, waarbij de identiteit van de scholen is gewaarborgd en er volop ruimte is voor diversiteit en verschillen.

Gedrag:

De doelgroepen dragen EduMare en haar scholen positief uit, pakken signalen op en weten waar ze terecht kunnen voor informatie en vragen. Waar nodig doen zij actief mee aan het onderwijs en zijn betrokken.

Verantwoordelijkheden en basisprincipes

Voor de samenwerking in communicatie is het goed om de verantwoordelijkheden in communicatie met elkaar te duiden.

EduMare is verantwoordelijk voor de overkoepelende communicatie en verbinding met directeuren en onderwijsprofessionals als ook de Raad van Toezicht, de GMR, de commissies, het ministerie en andere overheden, organisaties en samenwerkende besturen.

De scholen zijn verantwoordelijk voor de communicatie en verbinding met kinderen en hun ouders/verzorgers als ook andere directe samenwerkingspartners. Dat zijn o.a.: MR, oudervereniging, commissies, kinderopvangorganisaties, lokale gemeenten (school gerelateerd), sportclubs, sponsors, vrijwilligers en andere samenwerkingsorganisaties.

De perswoordvoering van scholen bij calamiteiten wordt bovenscholts geregisseerd via EduMare en via de beleidsadviseur communicatie. Elke Naudts is hiervoor te bereiken via T: 06-38917610. Voor zaken die om een directe actie vragen, kun je haar een WhatsAppbericht sturen. Journalisten kunnen naar haar worden doorverwezen op bovengenoemd nummer. In samenspraak met bestuurder, de schooldirecteur en overige betrokkenen zal zij de persvragen inventariseren en bepalen op welke manier de pers te woord te staan.

Basisprincipes

Intern eerst, dan pas extern

Medewerkers, ouders, medezeggenschapsraden, raad van toezicht en gemeenten worden als eerste op de hoogte gebracht van actuele ontwikkelingen. Kort daarna kan de informatie naar buiten worden verspreid.

Gelijktijdig

De communicatie vindt intern gelijktijdig plaats. Ook in de externe communicatie naar alle doelgroepen streven we naar een gelijktijdige communicatie.

Eensluidend

Alle scholen spreken met één mond, alle communicatie naar medewerkers en anderen is vanuit alle scholen eenstemmig. Wel met de eigen 'tone of voice' van de directeuren.

Gelijkwaardig

De wijze van communiceren gaat uit van gelijkwaardigheid van alle scholen en samenwerkingspartners. Dat dient zich te vertalen in de communicatieboodschappen. Elke school, elke samenwerkingspartner is hierin even belangrijk.

Transparant

Er wordt volledig, open en transparant gecommuniceerd. De toon is positief en constructief.

Proactief

Er wordt met de communicatie ingespeeld op de behoefte aan informatie van de doelgroepen. Dat gebeurt niet reactief, maar proactief.

Regelmatig en gebundeld

Er wordt regelmatig gecommuniceerd over de voortgang van ontwikkelingen, waarbij we ernaar streven informatie richting specifieke doelgroepen te bundelen, te categoriseren en op een lezersvriendelijke manier te brengen.

Tot slot: grip op communicatie

We realiseren ons allemaal hoe belangrijk communicatie is. Echter in de waan van de dag, moet deze strategie altijd en bij iedereen 'top-of-mind' zijn. Dat vraagt om bewustzijn en een gedragsverandering. Om de bekendheid met de strategie te vergroten, kiezen we voor een pakkende werktitel.

G = Gezamenlijk (Samenwerken in communicatie, helder en afgestemd)

R = Regie (proactief, kans grijpen om ons te profileren)

I = Inhoud (heldere boodschap met een optimale mix van feiten en boodschap conform het kop en staart model en de 6 W's)

P = Profileren en Positief Voor de samenwerking in communicatie is het goed om de verantwoordelijkheden in communicatie met elkaar te duiden:

Kwaliteitsindicatoren	
1.	Voor elk significant veranderingstraject wordt een communicatieplan opgesteld.
2.	De organisatie beschikt over actueel beleid tav arbeidsmarktcommunicatie.
3.	De stichting heeft een aantrekkelijke en informatieve website.
4.	Iedere school beschikt over een actuele website en/of een bijgewerkt profiel van Scholen op de Kaart.
5.	Elke school beschikt over een actuele schoolgids
6.	De benchmark PO VO is actueel en bijgewerkt.
7.	Begroting en jaarverslag worden integraal en door middel van een publieksvriendelijke versie gedeeld met de stakeholders.

6.8 Financiën en beheer

Wij hechten aan kwalitatief goed onderwijs. De schoolleiding, de leraren en het overig personeel staan garant voor de kwaliteit van een school. Daarnaast zijn goede faciliteiten en voorzieningen van belang. Dat vraagt om voldoende financiële middelen die we vooral willen inzetten voor het verhogen van de onderwijskwaliteit en de ambities van de scholen, zoals geformuleerd in hun schoolplannen (doelmatigheid). Vanzelfsprekend verwerven en besteden we de onderwijsbekostiging rechtmatig, dat wil zeggen conform de wet- en regelgeving. We zijn een gezonde en solide stichting, en dat willen we ook blijven (continuïteit), omdat niet alleen de kinderen van vandaag, maar ook die van morgen goed onderwijs moeten krijgen. Om de continuïteit te waarborgen beschikken we over meerjarenbeleid en bespreken we ons financieel beleid frequent met de interne toezichthouder, de GMR en de accountant. Het meerjarenbeleid schetst onze financiële uitgangssituatie, onze beleidskaders, onze reserves, ons bestedingspatroon en investeringsplanning en geeft informatie over onze vorm(en) van rapporteren volgens de cyclus van planning en control.

Stichting EduMare beschikt over een solide vermogenspositie, waarbij de signaleringswaarde boven 1 ligt. Bij het opstellen van de begroting van 2021 is het bovenmatig eigen vermogen berekend en een bestedingsplan opgesteld op basis van de risico-analyses die vrij recent binnen de vier rechtsvoorgangers waren uitgevoerd. De top 10 gesignaleerde risico's lagen op het gebied van personeel (vacatures, deskundigheid, persoonlijk leiderschap, gesprekkencyclus), onderwijsresultaten en passend onderwijs.

Om de genoemde risico's te kunnen beheersen zijn beheersmaatregelen geformuleerd.

Volgens de berekening vanuit de risicoanalyse bezit EduMare zo'n EUR 2.000.000 aan bovenmatig eigen vermogen. Dit deel van het vermogen kan risicogericht en beleidsmatig ingezet worden voor het uitvoeren van de beheersmaatregelen. Uitgangspunt hierbij is dat de streefwaarden m.b.t vermogen zich ten alle tijden boven de signaleringswaarden van de inspectie dienen te bevinden.

In november 2020 is vanuit OC&W het verzoek gedaan aan de schoolbesturen om kritisch om te gaan met hun reserves. Uitgangspunt hierbij is dat onderwijsgeld optimaal aan onderwijs moet worden besteed en niet onnodig vast moet zitten in reserves.

EduMare geeft invulling aan dit verzoek door het bestedingsplan uit de risicoanalyse 2021 te verwerken in de (meerjaren-)begroting 2021 e.v.

Kwaliteitsindicatoren	
1.	De solvabiliteit 2 (eigen vermogen + voorzieningen)/totale passiva bedraagt minimaal 50%
2.	De rentabiliteit (resultaat/totale baten) ligt tussen -3% en +1% in lijn met het (extra)investeringsplan
3.	Het weerstandsvermogen is ten minste 10%

Aandachtspunt bestuur	Prioriteit
Implementeren van goed risicomanagement, waarbij beheersmaatregelen plaats krijgen de begroting	gemiddeld
Verbeteren van de onderlinge samenhang tussen verantwoordingsdocumenten	gemiddeld
Concreter formuleren van beoogde resultaten en het duiden van gepresenteerde managementinformatie	gemiddeld

Aandachtspunt scholen	Prioriteit
Het schoolplan en de jaarplannen vormen de basis voor de (meerjaren-)begroting van de school.	gemiddeld
Concreet formuleren van beoogde resultaten binnen de plannen	gemiddeld

Bijlagen

1. Begroting 2021 ev

6.9 Gebouwen en huisvesting

Uitstraling van onze scholen

De inrichting en uitstraling van schoolgebouwen en schoolpleinen bepalen voor een groot deel de indruk van de kwaliteit van een school. Daarnaast schrijft de wettelijke zorgplicht een gezonde en veilige leer- en werkomgeving voor.

We onderkennen de samenhang tussen een schoon, goed onderhouden gebouw en een plezierige werk- en leeromgeving. En de samenhang tussen een geordende omgeving en de leerprestaties van de leerlingen. Het onderhoud, de inrichting en de uitstraling van onze gebouwen wijzen op kwaliteit, professionaliteit en duurzaamheid.

In het kader van onderwijsvernieuwing en passend onderwijs is er in toenemende mate behoefte aan een andersoortige indeling van de scholen. Bij nieuwbouw, onderhoud en renovatie zetten we vooral in op het aanpassen van de scholen aan de eisen van de toekomst en passend binnen de visie van de school. Op dit gebied trekken we zo veel mogelijk op met de onderwijs- en zorgpartners als kinderopvang, de bibliotheek, etc.

Ontwikkelingen in de diverse gemeenten

Belangrijke gesprekspartner op het gebied van huisvesting is de gemeente. De situatie in de diverse gemeenten is als volgt:

IHP

De gemeenten op Voorne gaan per 1 januari 2023 fuseren. Voor de drie fusiegemeenten wordt een nieuw IHP opgesteld. In dit IHP worden de huisvestingsplannen van de gemeenten gebundeld. Overleg met de schoolbesturen hierover is nodig.

Hellevoetsluis

IKC De Samenstroom

Het gebouw voor De Samenstroom wordt op eind juni 2021 opgeleverd. Het beheer en de exploitatie van het gebouw zal worden overgedragen aan EduMare.

In de toekomst zullen in Hellevoetsluis nog twee IKC's worden gerealiseerd in de wijken Kooistee (2023/24) en Struijten (2025/26).

Westvoorne

In 2021 zijn aanvragen voor vervangende nieuwbouw ingediend voor CNS De Nieuwe Weg en OBS Het Overbos, beiden in Oostvoorne. Overleg met de gemeente over passende locaties is nog gaande. Bij Het Overbos speelt ook een ruimtetekort.

Brielle

Nieuwbouw 't Want in Zwartewaal.

De plannen voor nieuwbouw van de school in Zwartewaal, in combinatie met een sportzaal en een dorps huis, zijn in voorbereiding. Voor de zomer van 2021 zal het Definitief Ontwerp worden vastgesteld.

De drie scholen die gehuisvest zijn aan het Gooteplein in Brielle kampen met ruimtegebrek. Naast een tijdelijke oplossing wordt ook naar een structurele oplossing gezocht. De leerlingenprognoses laten een behoorlijke groei van het aantal leerlingen zien.

Bij de samenwerkingschool Brielse Veste zijn in 2020 twee semi-permanente lokalen geplaatst. Vervolgens vindt een onderzoek plaats naar de mogelijkheid de school met twee permanente lokalen uit te breiden. Hierover wordt ambtelijk overleg gevoerd.

Nissewaard

Met de gemeente Nissewaard vindt regelmatig overleg plaats over het ruimtegebrek van samenwerkingschool De Vlasbloem. Het aantal leerlingen op deze school neemt nog elk jaar toe. Vorig jaar zijn twee lokalen in pandig gerealiseerd. Medio 2021 vindt overleg plaats over een tijdelijke oplossing voor een tweetal jaren. Er wordt gewerkt aan een permanente oplossing. Mogelijk worden functies uit het huidige gebouw verplaatst. Het gebouw van CBS De Aanwas kan hierbij ook een rol spelen.

Duurzaamheid

Gelet op de maatschappelijke ontwikkelingen willen we met name inzetten op duurzaamheid. We willen van onze gebouwen duurzame gebouwen maken, gedefinieerd vanuit de begrippen "People", "Planet" en "Profit". We streven naar veilige, schone en gezonde gebouwen waar het voor iedereen prettig (samen) werken en leren is. Gebouwen met een prettig binnenklimaat en met flexibele, multi-functionele ruimtes ("People"). We hebben de ambitie om de gebouwen zorgvuldig in te passen in de omgeving, om verantwoord en duurzaam om te gaan met materialen, om hergebruik te stimuleren en om te zorgen voor een laag en zuinig energie- en watergebruik ("Planet"). We stimuleren daarbij de scholen om zoveel mogelijk afvalvrij te zijn.

Tenslotte: we streven naar reële en verantwoorde investerings- en exploitatiekosten (zie ons meerjarenonderhoudsplan), naar het benutten van leegstand, naar de clustering van scholen m.b.t. onderhoudskosten en naar het steeds vragen naar concurrerende offertes voor onderhoud e.d. ("Profit").

Aanbevelingen vanuit het leerlingcongres 2018-2019

Het leerling congres van 2018 met het thema " een schone Noordzee begint bij een schoon schoolplein" stond in het teken van duurzaamheid. Leerlingen leerden over de gevolgen van plastic in de Noordzee en bedachten met elkaar oplossingen om het plastic terug te dringen. Een aantal zeer praktische oplossingen hebben ze mee terug genomen naar hun eigen school om daar via de leerlingenraad in gesprek over te gaan met hun directeur. Een groep leerlingen in de Plusklas heeft aanvullend onderzoek uitgevoerd en in februari 2019 een rapport met aanbevelingen uitgebracht tbv bestuur en directies van onze organisaties op het gebied van milieu en duurzaamheid.

We hebben afgesproken dat we hun aanbevelingen opnemen in ons strategisch beleidsplan met als doel verder onderzoek te doen naar de haalbaarheid en effectiviteit. De aanbevelingen zijn opgenomen in de bijlagen van dit plan.

Kwaliteitsindicatoren	
1.	Onze scholen zijn gehuisvest in goed onderhouden gebouwen
2.	Bij onderhoud, vervanging en aanpassingen wordt tenminste voldaan aan het programma van eisen frisse scholen klasse B
3.	Bij (vervangende) nieuwbouw hanteren we het idee van het IKC als leidraad
4.	Bij nieuwbouwtrajecten streven we ernaar de landelijke richtlijn voor Bijna Energie Neutrale Gebouwen (BENG) te volgen

Aandachtspunt bestuur	Prioriteit
Uitvoeren van haalbare en effectieve duurzaamheidsmaatregelen binnen het MJOB en nieuwbouwtrajecten	gemiddeld

Aandachtspunt scholen	Prioriteit
Duurzaamheid als (vast) agendapunt voor overleg met de leerlingenraad	gemiddeld
Zoveel mogelijk gescheiden afvalinzameling op de scholen	gemiddeld

Bijlagen

1. Aanbevelingen leerlingen korte termijn
2. Aanbevelingen leerlingen lange termijn

6.10 Samenwerken met de ouders

Wij vinden de betrokkenheid van de ouders/verzorgers bij onze scholen van groot belang. Ouders zien wij als educatieve partners; hun inbreng bij de ontwikkeling van hun eigen kind is voor de scholen onontbeerlijk. Tijdens het fusieproces in 2019/2020 heeft een werkgroep bestaande uit ouders en leerkrachten een voorstel gedaan ten aanzien van het beleid rondom ouderbetrokkenheid. Dit beleid hebben wij integraal overgenomen in het strategisch beleidsplan.

Inleiding

De begrippen ouderbetrokkenheid, ouderparticipatie en educatief partnerschap worden vaak door elkaar gebruikt. Onder ouderbetrokkenheid wordt verstaan dat ouders interesse tonen in de opvoeding en hetgeen het kind op school leert en dit ondersteunt door actief met het kind bezig te zijn en te spreken over wat het kind bezighoudt.

Onder ouderparticipatie wordt verstaan dat ouders actief op school participeren en een bijdrage leveren aan de kwaliteit van onderwijs voor de school in het algemeen en hun eigen kind in het bijzonder. Educatief partnerschap heeft betrekking op zowel onderwijskundige als pedagogische aspecten. Een goede en productieve relatie tussen school en ouders is van belang voor de schoolprestaties en de persoonlijke ontwikkeling van de leerlingen. Educatief partnerschap kan in dit opzicht beschouwd worden als een belangrijk kwaliteitskenmerk van scholen.

School en ouders worden gezien als elkaars partners in de opvoeding van en het onderwijs aan kinderen. School en ouders hebben beiden een pedagogische rol te vervullen en zijn samen medeverantwoordelijk voor de identiteitsontwikkeling van kinderen en jongeren. Door samen te werken kunnen zij elkaars pedagogische en onderwijskundig gerichte invloed versterken. Vandaar dat gesproken wordt over 'educatief partnerschap'.

Definitie van educatief partnerschap

Educatief partnerschap houdt in dat opvoeding en onderwijs beschouwd worden als een gezamenlijke verantwoordelijkheid van ouders en school. Onderzoek heeft uitgewezen dat dit een gunstig effect heeft op de cognitieve ontwikkeling, de schoolprestaties en het sociaal functioneren van kinderen. Educatief partnerschap wordt internationaal gehanteerd als een concept om betekenisvolle samenwerkingsrelaties tussen ouders, school en gemeenschap vorm te geven en kan worden gedefinieerd als '...een proces waarin de betrokkenen eropuit zijn om

elkaar wederzijds te ondersteunen en waarin ze proberen hun bijdrage zoveel mogelijk op elkaar af te stemmen, met het doel het leren, de motivatie en de ontwikkeling van kinderen te bevorderen'.

Ouders en school hebben verschillende eindverantwoordelijkheden. Ouders blijven eindverantwoordelijk voor de opvoeding van hun kind en voeren daarover ook de regie. De school blijft eindverantwoordelijk voor de inrichting en kwaliteit van het onderwijs. Zij hebben het gemeenschappelijk doel de optimale ontwikkeling van het kind. Ouders en school hebben daarin een gemeenschappelijke inspanningsverplichting.

Doelen van educatief partnerschap

Partnerschap is geen doel op zich, maar staat in dienst van een drietal doelen:

1. een pedagogisch doel: realiseren van enige afstemming in het opvoedend denken en handelen c.q. in de benadering van kinderen, thuis en op school;
2. een organisatorisch doel: optimaliseren van het reilen en zeilen van de school als organisatie en gemeenschap, mede door de inbreng van ouders;
3. een democratisch doel: informeel en formeel meedenken en meebeslissen van ouders met de school en afleggen van verantwoording door de school over haar werk aan de ouders.

Uitgangspunten

Een viertal uitgangspunten achten wij van belang om te komen tot educatief partnerschap:

1. Denken en werken vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid.
2. Handelen vanuit gelijkwaardigheid.
3. Handelen vanuit wederzijds respect.
4. Stimuleren van hoge verwachtingen ten aanzien van ouderbetrokkenheid.

Wat wordt de visie op Voorne-Putten?

De inhoudelijke vormgeving van ouderbetrokkenheid, participatie en educatief partnerschap is op de scholen binnen Voorne-Putten divers. We stellen voor dit te koesteren, maar wel de scholen de opdracht mee te geven te komen tot een heldere en inspirerende visie. Dit betekent dat de schoolleiding en de leerkrachten hebben nagedacht over de eigen rol in de ontwikkeling van kinderen en de verwachting naar ouders betreffende de mate van betrokkenheid en hoe zij dit kunnen realiseren en uit dragen.

De bovenstaande uitgangspunten kunnen hierbij helpen. Als de visie duidelijk is en zowel de richting als het einddoel vaststaan, kan het partnerschap echt van de grond komen.

Aan ouderbetrokkenheid kan op vele manieren invulling gegeven worden. Wij gaan ervanuit dat alle ouders betrokken zijn bij hun kind, de mate waarin dit zichtbaar is kan verschillen omdat dit afhankelijk is van persoon, voorkeur en de mogelijkheden.

Voorlichting

Onze visie nodigt uit om hiermee aan de slag te gaan. De scholen zijn vrij hier inhoud en vorm aan te geven, echter het is niet vrijblijvend. Wij zien hierin een gemeenschappelijke inspanningsverplichting, waarbij de school een faciliterende en stimulerende rol heeft. Het uitdragen van de visie vraagt om duidelijke voorlichting aan ouders, zodat zij weten hoe de school hun beider rollen ziet en welke vormen van interactie mogelijk en wenselijk zijn. Via de schoolgids en de website wordt helder gemaakt waar de school voor staat. Bij het intakegesprek en de inschrijving van kinderen wordt de basis voor het partnerschap gelegd. De wederzijdse wensen en verwachtingen worden dan besproken.

Besluiten van de stuurgroep

Het advies van de werkgroep om binnen de nieuwe organisatie uit te gaan van educatief partnerschap wordt volledig omarmd door de stuurgroep. De ruimte die de werkgroep wil geven aan scholen om het educatief partnerschap zelf te ontwikkelen, spreekt de stuurgroep bijzonder aan. In het advies wordt gesproken over een duidelijke voorlichting aan ouders. De stuurgroep adviseert haar scholen om naast informeren vooral ook de dialoog met ouders aan te gaan. De stuurgroep constateert voorts dat binnen het strategisch plan van twee organisaties al gewerkt wordt met een visie op samenwerking met ouders. Het advies sluit hier goed op aan.

Kwaliteitsindicatoren	
1.	Iedere school heeft medio 2022 vorm gegeven aan het educatief partnerschap.

Aandachtspunt scholen	Prioriteit
Beschrijf in het schoolplan welk type school de school wil zijn op het gebied van samenwerken met ouders	laag
Beschrijf in het schoolplan hoe de school invulling geeft aan de voorwaarden voor het partnerschap tussen school en ouders	hoog

6.11 Samenwerken met leerlingen

In een cultuur van continu verbeteren in het onderwijs is het een randvoorwaarde om de leerlingen geregeld te vragen wat zij graag verbeterd zouden willen zien. En vervolgens óf zij de verbeteringen ervaren. We vinden het belangrijk dat er naar de mening van leerlingen wordt geluisterd en dat we te weten komen wat hen bezighoudt. Kinderen hebben hun eigen unieke kijk op dingen. We leren van elkaar.

Elke school heeft daarom een leerlingenraad en/of organiseert activiteiten (bijvoorbeeld een leerlingarena op de Leerkrachtscholen) die gericht zijn op het horen van de stem van de leerling.

Daarnaast wordt er op bovenschools niveau jaarlijk een leerlingcongres georganiseerd, waarbij we leerlingen uit de leerlinggraden van de scholen uitnodigen om samen met bestuur en directeuren na te denken over een actueel en educatief thema.

Kwaliteitsindicatoren	
1.	Er is een jaarlijks bovenschools leerling evenement op basis van een actueel en educatief thema
2.	Elke school heeft een leerling raad die ten minste vier keer per jaar bij elkaar komt.

Aandachtspunt scholen	Prioriteit
Organiseren van een leerlingenraad per school	gemiddeld

6.12 Samenwerken met stakeholders

EduMare vindt het van belang om relevante stakeholders vooraf te betrekken bij belangrijke besluiten en/of beleidswijzigingen. Uitgangspunt daarbij is dat we transparant, proactief en op gelijkwaardige basis willen communiceren.

Dit komt onder andere tot uiting door in het proces van de fusie, waarin diverse werkgroepen een actieve bijdrage hebben geleverd aan de fusie-effectrapportage als ook in de totstandkoming van de strategische plannen van de rechtsvoorgangers.

Bij de ontwikkeling van beleid gedurende de planperiode hebben directeuren een centrale rol. In zogenaamde directeurenleerkringen werken zij onderdelen van het strategisch beleid verder uit op basis van onderzoek en relevante literatuur. Voorstellen voor beleid worden vervolgens via het zogenaamde voice-vote systeem ingebracht in het directieoverleg en (bij voldoende stemmen) vastgesteld door het bestuur. Daarnaast is er ruimte voor de ROK's om voorstellen in te brengen in het directieoverleg. Een en ander staat uitgebreid beschreven in de bijlage "Ontwikkeling van het CDO binnen EduMare".

In het beleidsplan van PRIMO en St Samenwerkingsscholen stond het doorlopen proces tav de totstandkoming van het strategisch beleidsplan uitvoerig beschreven. Voor de volledigheid geven we dat hieronder weer.

Het strategisch beleidsplan is voorbereid door alle directeuren in samenwerking met de collega's van het bestuurskantoor en de bestuurder(s). Diverse onderdelen van het strategisch beleidsplan zijn – als beleid in ontwikkeling- tussentijds al eens ter sprake gekomen in overleggen met de Raad van Toezicht en de (K)GMR. Op 20

februari 2019 hebben we leden van de beide Raden van Toezicht en (K)GMR's uitgenodigd voor een thema overleg over het Strategisch Beleidsplan. Vooraf werd het concept strategische beleidsplan ter informatie toegestuurd.

Tijdens de avond heeft een delegatie van directeuren toelichting gegeven op een aantal belangrijke elementen uit het beleidsplan:

- Visie op leren en visie op leren organiseren
- Visie op professionaliteit en visie op veranderen
- Kwaliteitszorg.

In de diverse tafelgroepen was er volop gelegenheid voor alle deelnemers om uitgebreid met elkaar in gesprek te gaan en werden er geanimeerde gesprekken gevoerd. Tot slot werd gevraagd om alle parels, zorgen en vragen op te schrijven en werden deze centraal besproken. Hierbij was ook gelegenheid om algemene vragen te stellen of feedback te geven.

In de bijlage zijn de genoemde parels, zorgen en vragen opgenomen, zodat de scholen deze kunnen benutten bij het opstellen van het schoolplan. Daarnaast zullen we de input betrekken in de evaluatie van onze jaarplannen.

Naar aanleiding van de gemaakte opmerkingen hebben we nog een vervolgesprek gevoerd met een lid van de RvT over het hoofdstuk kwaliteitszorg en is dit hoofdstuk aangepast. Ook hebben we naar aanleiding van de input van deze avond besloten om het hoofdstuk identiteit op te nemen in het plan en de indicatoren bij het hoofdstuk "samenwerken met ouders" uit te breiden.

Na het thema overleg hebben we het beleidsplan met onze directeuren van het speciaal (basis) onderwijs nogmaals doorgenomen voor wat betreft toepasbaarheid voor onze SBO en (V)SO school en op details aanvullingen gedaan.

Voor VCO de Kring en Floréo geldt eveneens dat directeuren aan de basis stonden van de ontwikkeling van het strategisch beleidsplan en dat de medezeggenschapsraden en Raad van Toezicht en -Beheer zijn meegenomen in de beleidsontwikkeling.

Kwaliteitsindicatoren	
1.	Twee keer per jaar overleg met de wethouders
2.	Ten minste twee keer per jaar klankborden over een inhoudelijk thema in de regioraden

Aandachtspunt bestuur	Prioriteit
Jaarlijkse evaluatie van de vragen, zorgen en parels tav de uitvoering van ons beleid	hoog

Aandachtspunt scholen	Prioriteit
Aandacht voor de vragen, zorgen en parels bij het opstellen van de schoolplannen	hoog

Bijlagen

1. Vragen, zorgen en parels 20 feb 2019
2. Ontwikkeling van het CDO
3. Convenant gemeentelijk toezicht
4. Regioraden

7 Aandachtspunten 2018-2023

Hoofdstuk / paragraaf	Mogelijk aandachtspunt	Prioriteit
Speerpunt	We hebben een verdergaande bestuurlijke samenwerking gerealiseerd -> 2020 <ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkeling van het onderwijskantoor 	hoog
	Het vakmanschap van de professional staat centraal -> doorlopend <ul style="list-style-type: none"> • De wijze waarop de teams zich professionaliseren is beschreven in de schoolplannen van de scholen • Eisen stellen aan de ontwikkelingsbereidheid van medewerkers. • De teams van de scholen werken aan de voortdurende verbetering van de eigen professionaliteit • Ondersteuning van het leiderschap op het gebied van verandermanagement 	hoog
	We hebben een kennisrijk en gegarandeerd curriculum -> 2023	hoog
	We zijn een lerende organisatie waarin plg's gezamenlijk werken aan het verbeteren van het onderwijs -> 2023 <ul style="list-style-type: none"> • Op basis van analyses worden door de scholen waar nodig verbeteringen doelgericht doorgevoerd • De scholen beschikken over toetsbare doelen • Bij de ontwikkeling van de professionaliteit spelen de behaalde resultaten door de leerlingen een rol • Continueren van ingezette cultuurverandering 	hoog
	We hebben een doorgaande leerlijn voor 2-14 jarigen -> 2023 <ul style="list-style-type: none"> • Onderzoek naar verbinding SO, SBO en plek VSO • Volgen werkgroep PO-VO • Continueren van VVE beleid en sturing 	hoog
	We zijn een aantrekkelijke werkgever -> doorlopend <ul style="list-style-type: none"> • Uitwerken van de managementstructuur • Aanpassen van het functiehuis passend bij de wijze van organiseren • Zorgen voor kwantitatief voldoende en kwalitatief goed personeel • Borgen van de strategische personeelsplanning • Herzien van de gesprekkencyclus passend bij een lerende organisatie • Sturen op AMO model (ability, motivation, opportunity): zorgen dat mensen bij het werken aan hun professionele vaardigheden (ability) dat ook willen (motivation) en de mogelijkheden daartoe krijgen en kennen (opportunity) • Relevante HRM agenda voor de komende beleidsperiode • Uitvoering plan van aanpak leerkrachtentekort (via VPR Pool) 	hoog
De SWOT-analyse: de matrix	Vooraf bedenken wat de impact is van beleid en hoe het beleid rimpelloos geïmplementeerd kan worden.	gemiddeld
Onderwijs: visie op leren	Monitoring onderwijskwaliteit aan de hand van audits	gemiddeld
	Verdere verbetering van samenhang beleid en (management)rapportages <ul style="list-style-type: none"> • Implementeren van goed risicomanagement, waarbij beheersmaatregelen plaats krijgen de begroting • Verbeteren van de onderlinge samenhang tussen verantwoordingsdocumenten • Concreter formuleren van beoogde resultaten en het duiden van gepresenteerde managementinformatie 	gemiddeld

Hoofdstuk / paragraaf	Mogelijk aandachtspunt	Prioriteit
Identiteit	Inrichten identiteitscommissie	gemiddeld
Gebouwen en huisvesting	Uitvoeren van haalbare en effectieve duurzaamheidsmaatregelen binnen het MJOB en nieuwbouwtrajecten	gemiddeld
Kwaliteitszorg	Iedere school neemt deel van de onderzoeken van het NRO rondom de advisering, plaatsing en volgen van leerlingen groep 8, de NRO rapportage.	gemiddeld
	Iedere school maakt jaarlijks een jaarplan en een jaarverslag in WMK.	gemiddeld
	Scholen die onvoldoende scores tijdens een schoolbezoek maken een verbeterplan en worden intensief gevolgd. Dat geldt als een of meer van de vier vragen negatief beantwoord wordt.	hoog
Cultuur en structuur: visie op veranderen en verankeren	Overzicht gevolgde opleidingen medewerkers.	hoog
Samenwerken met stakeholders	Jaarlijkse evaluatie van de vragen, zorgen en parels tav de uitvoering van ons beleid	hoog
Kwaliteitszorg	De (G)MR wordt betrokken bij de beleids- en besluitvorming van de scholen <ul style="list-style-type: none"> • De scholen hebben "tegenspraak" georganiseerd 	gemiddeld

8 Meerjarenplanning 2018-2023

Hoofdstuk / paragraaf	Aandachtspunt	'18-'19	'19-'20	'20-'21	'21-'22	'22-'23
Speerpunt	We hebben een verdergaande bestuurlijke samenwerking gerealiseerd -> 2020 <ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkeling van het onderwijskantoor 					
	Het vakmanschap van de professional staat centraal -> doorlopend <ul style="list-style-type: none"> • De wijze waarop de teams zich professionaliseren is beschreven in de schoolplannen van de scholen • Eisen stellen aan de ontwikkelingsbereidheid van medewerkers. • De teams van de scholen werken aan de voortdurende verbetering van de eigen professionaliteit • Ondersteuning van het leiderschap op het gebied van verandermanagement 					
	We hebben een kennisrijk en gegarandeerd curriculum -> 2023					
	We zijn een lerende organisatie waarin plg's gezamenlijk werken aan het verbeteren van het onderwijs -> 2023 <ul style="list-style-type: none"> • Op basis van analyses worden door de scholen waar nodig verbeteringen doelgericht doorgevoerd • De scholen beschikken over toetsbare doelen • Bij de ontwikkeling van de professionaliteit spelen de behaalde resultaten door de leerlingen een rol • Continueren van ingezette cultuurverandering 					
	We hebben een doorgaande leerlijn voor 2-14 jarigen -> 2023 <ul style="list-style-type: none"> • Onderzoek naar verbinding SO, SBO en plek VSO • Volgen werkgroep PO-VO • Continueren van VVE beleid en sturing 					
	We zijn een aantrekkelijke werkgever -> doorlopend <ul style="list-style-type: none"> • Uitwerken van de managementstructuur • Aanpassen van het functiehuis passend bij de wijze van organiseren • Zorgen voor kwantitatief voldoende en kwalitatief goed personeel • Borgen van de strategische personeelsplanning • Herzien van de gesprekkencyclus passend bij een lerende organisatie • Sturen op AMO model (ability, motivation, opportunity): zorgen dat mensen bij het werken aan hun professionele vaardigheden (ability) dat ook willen (motivation) en de mogelijkheden daartoe krijgen en kennen (opportunity) • Relevante HRM agenda voor de komende beleidsperiode • Uitvoering plan van aanpak leerkrachtentekort (via VPR Pool) 					

Hoofdstuk / paragraaf	Aandachtspunt	'18-'19	'19-'20	'20-'21	'21-'22	'22-'23
Onderwijs: visie op leren	Verdere verbetering van samenhang beleid en (management)rapportages <ul style="list-style-type: none"> • Implementeren van goed risicomanagement, waarbij beheersmaatregelen plaats krijgen de begroting • Verbeteren van de onderlinge samenhang tussen verantwoordingsdocumenten • Concreter formuleren van beoogde resultaten en het duiden van gepresenteerde managementinformatie 					
Identiteit	Inrichten identiteitscommissie					
Gebouwen en huisvesting	Uitvoeren van haalbare en effectieve duurzaamheidsmaatregelen binnen het MJOB en nieuwbouwtrajecten					
Samenwerken met stakeholders	Jaarlijkse evaluatie van de vragen, zorgen en parels tav de uitvoering van ons beleid					
Kwaliteitszorg	De (G)MR wordt betrokken bij de beleids- en besluitvorming van de scholen <ul style="list-style-type: none"> • De scholen hebben "tegenspraak" georganiseerd 					

Het strategisch beleidsplan geeft globaal de verbeterdoelen aan. Per jaar zullen we de verbeterdoelen uitgebreider beschrijven (SMART) in het jaarplan. Aan het eind van ieder kalenderjaar zullen we terugblikken of we de verbeterdoelen in voldoende mate gerealiseerd hebben. We plannen daartoe jaarlijks een evaluatiemoment. Tevens bespreken we tijdens de evaluatie de opbrengsten van de school. De bevindingen worden opgenomen in het jaarverslag.