

# 2.07

# Strategisch Beleidsplan

# 2015 – 2019

**1 augustus 2015 – 31 juli 2019**

**Professioneel en Ondernemend**

## **Maart 2015**

Directieberaad : 10 maart 2015  
Bestuursvergadering : 17 maart 2015  
GMR instemming : 27 mei 2015

## Inhoudsopgave

|  |    |
|--|----|
| Voorwoord .....                                | 3  |
| Externe ontwikkelingen.....                    | 4  |
| Onderwijsinhoudelijk .....                     | 4  |
| Ouders .....                                   | 4  |
| Personeel.....                                 | 4  |
| Organisatie .....                              | 4  |
| Wat leren wij van de afgelopen vier jaar?..... | 6  |
| Risico's.....                                  | 7  |
| Missie.....                                    | 8  |
| Identiteitsbewijs CBO Zeist.....               | 9  |
| Resultaten .....                               | 10 |
| Onderwijs .....                                | 10 |
| Medewerkers .....                              | 10 |
| Organisatie, financiën en middelen .....       | 10 |

## Voorwoord

Elke vier jaar maken we een Strategisch Beleidsplan (SBP). De vorige beleidsperiode liep van 2008 – 2013. Van dit SBP is in het directieboard een evaluatie gehouden. Het bleek dat de meeste doelstellingen voldoende behaald zijn. De doelstellingen t.a.v. het Personeelsbeleid en de relatie met ouders zijn onvoldoende behaald. Omdat we deze belangrijk vinden, zijn deze beleidsterreinen in het SBP 2015 – 2019 weer opgenomen.

In dit nieuwe SBP geven wij in hoofdlijn onze plannen voor 2015 – 2019 weer. De uitwerking van deze hoofdlijnen vindt op diverse manieren plaats:

- Elke school schrijft voor de planperiode 2015-2019 een schoolplan waarin de hoofdlijn van het Strategisch Beleidsplan voor de betreffende school wordt uitgewerkt.
- Jaarlijks wordt op stichtingsniveau een actieplan gemaakt waarin dit Strategisch Beleidsplan voor elk van de schooljaren wordt uitgewerkt in concrete acties;
- Datzelfde gebeurt in de scholen: ieder jaar wordt een jaarplan gemaakt waarin het schoolplan wordt uitgewerkt in concrete acties.

We schetsen allereerst de ontwikkelingen waar wij mee te maken hebben. Vervolgens geven we een schets van de risico's waarmee we de komende jaren rekening moeten houden. Ook hebben we ons bezonnen op onze manier van werken in de afgelopen jaren, dit heeft geresulteerd in het hoofdstuk 'Wat leren wij van de afgelopen vier jaar'? Deze drie hoofdstukken geven een ondergrond aan onze plannen. Deze plannen zijn allereerst in een Identiteitshoofdstuk weergegeven: zó willen wij Protestants Christelijk onderwijs in Zeist e.o. geven. Vervolgens hebben we de doelen voor deze planperiode geformuleerd.

We hebben ernaar gestreefd het beleidsplan kort en bondig te formuleren. Hierdoor wordt de leesbaarheid vergroot en kan het plan daadwerkelijk de hoofdlijn zijn voor de ontwikkelingen voor de komende jaren.

Dit Strategisch Beleidsplan is 'bottom-up' tot stand gekomen: onder leiding van een extern bureau heeft het management (algemeen directeur, directeuren en adjunct-directeuren) het plan geschreven. Door dit proces heeft het Strategisch Beleidsplan een grote mate van draagvlak. De directeuren en adjunct-directeuren geven, naast de uitwerking op schoolniveau, ook leiding aan de concretisering van dit beleidsplan in de actieplannen op stichtingsniveau.

Jan van der Bijl,  
bestuurder/algemeen directeur  
Zeist, 5 maart 2015

## Externe ontwikkelingen

Er zijn veel ontwikkelingen waar wij in onze planvorming rekening mee willen houden. Deze zijn in diverse adviezen en akkoorden beschreven. Hieruit hebben wij de volgende hoofdlijnen geformuleerd:

### Onderwijsinhoudelijk

**Hoofdlijn 1:** Gedifferentieerd en gepersonaliseerd onderwijs voor alle leerlingen, inclusief individueel toptalent, dat mindertijd- en plaatsgebonden is, dankzij gebruikmaking van ICT-toepassingen. (leren op maat)

**Hoofdlijn 2:** Een kennissamenleving met snelle technologische ontwikkelingen vraagt om toerusting van leerlingen met 21e eeuwse vaardigheden. Deze 21e eeuwse vaardigheden moeten centra(a)ler staan in het onderwijs. (samenwerken, creativiteit, ict-geletterdheid, communiceren, probleemoplossend vermogen, kritisch denken en sociale en culturele vaardigheden)

**Hoofdlijn 3:** Drie kernfuncties van het onderwijs zijn gelijkwaardig aan de orde: Kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming. Brede vorming, voor alle leerlingen om hen op te leiden tot zelfbewuste en verantwoorde burgers. Naast cognitieve en beroepsgerichte vaardigheden ook persoonlijke en maatschappelijke vorming (ook mediawijsheid en technologiewijsheid), cultuureducatie en bewegingsonderwijs.

**Hoofdlijn 4:** Gelet op demografische en economische ontwikkelingen: Bij een krimpende bevolking in een kenniseconomie telt ieder talent (inclusief Passend Onderwijs) en dat moet optimaal benut worden om te komen tot productiviteitsstijging en behoud van Bruto Binnenlands Product. Vanuit leerlingprognoses Bunnik en Zeist is er op bestuursniveau geen grote daling van leerlingenaantal te verwachten (ongeveer 55 leerlingen in totaal minder).

### Ouders

**Hoofdlijn 5:** Ouders worden steeds volwaardiger partners bij het onderwijs aan hun kinderen. Ouders eisen deze rol steeds meer op en worden duidelijk mondiger. Dit kunnen wij ook op onze scholen goed merken. Ook zien we dat uit onderzoeken naar voren komt dat actieve participatie van ouders in het onderwijs de resultaten van de kinderen ten goede komt.

### Personeel

**Hoofdlijn 6:** Scholen als lerende organisaties met een professionele leercultuur op alle niveaus en hoogopgeleide professionals (*register, master, professionele ruimte, betrokkenheid bij en invloed op en draagvlak voor beleidsbepaling etc.*). Inzetten op vakbekwaamheid leerkrachten en schoolleiders.

**Hoofdlijn 7:** Toekomstbestendigheid organiseren, waaronder de koppeling van HRM-beleid aan het onderwijsbeleid, anticiperen op krimp en concurrentie m.b.t. hooggekwalificeerd personeel.

### Organisatie

**Hoofdlijn 8:** Partnerschap met ouders en in de regio: De verbinding tussen school en ouders is sterk medebepalend voor het onderwijs succes van kinderen. Versterking op dit gebied is nodig, *zowel qua organisatie als qua communicatie*. Daarnaast: De school als partner in de keten, sterk

samenwerkend met onderzoeksinstituten, lerarenopleidingen, het bedrijfsleven, collega-scholen, instellingen op het gebied van welzijn, cultuur en sport.

**Hoofdpijn 9:** Bestuurlijke organisatie passend maken: De verregaande regionalisering via de samenwerking en aansturing binnen passend onderwijs, het belang van intensieve bestuurlijke contacten met regionale collega-scholen, maakt een herbezinning op bestuurlijke indeling en organisatie nodig.

**Hoofdpijn 10:** Versterking van ICT-fundament: cloudcomputing als veilige en stabiele basis waarbinnen toepassingen en leermateriaal ter ondersteuning van het onderwijsleerproces altijd en overal toegankelijk zijn; betrouwbare, betaalbare en persoonlijke apparatuur voor iedere leerling en leraar: devices die goed aansluiten bij de wijze waarop en de omgeving waarin geleerd wordt; betrouwbare en flexibele connectiviteit op elke gewenste plaats en op elk geschikt tijdstip en een persoonlijke leeromgeving.

**Hoofdpijn 11:** Kwaliteit en meten/opbrengstgericht werken: Versterking van het gebruik van data om opbrengsten onderwijs te monitoren en gerichte sturing mogelijk te maken (learning analytics als basis voor "leren", "organiseren" en "verantwoorden" ook door de leerlingen zelf);

**Hoofdpijn 12:** Doelmatigheid en beheersbare kosten. Transparantie, verantwoordelijkheid, verantwoording, *integriteit en ethiek*.

## Wat leren wij van de afgelopen vier jaar?

Een evaluatie van onze manier van werken van afgelopen jaren levert ons een uitdaging voor de komende planperiode:

### *Professioneler en ondernemender!*

#### Onderlinge betrokkenheid

- Op stichtingsniveau hebben we een goede onderlinge band en zijn betrokken op elkaar.
- Het directieboard is gericht op het geheel van de stichting (concerngedachte).

#### Eenheid of verscheidenheid?

- De verschillen tussen de scholen zijn groot (bijv. t.g.v. demografische omstandigheden).
- De scholen zijn nog te veel 'op zichzelf'. Ook de directeuren kennen elkaar te weinig en hechten te veel aan hun eigenheid en zelfstandigheid.
- Op stichtingsniveau maken we te weinig gebruik van elkaars ervaring en expertise (we vinden te vaak het wiel op de eigen school opnieuw uit), we leren nog te weinig van elkaar.
- Binnen het directieboard zijn we te weinig kritisch naar elkaar.

#### CBO in Zeist

- Binnen Zeist is te weinig samenwerking tussen de verschillende schoolbesturen onderling en met de gemeente.

#### Bovenschools beleid en organisatie

- Het bovenschools beleid is onvoldoende ontwikkeld: PR, personeelsbeleid, ICT.
- We maken te weinig gebruik van werkgroepen om gezamenlijk beleid te ontwikkelen.
- We kunnen efficiënter organiseren, directies zijn te veel tijd kwijt aan bovenschoolse activiteiten.

#### Kwaliteit

- Kwaliteitsbewaking ontbreekt nog te veel, zowel op schools- als op bovenschools niveau.
- Binnen het directieboard kunnen we meer doen aan collegiale visitatie/auditing.

#### Samengevat

Samengevat in doelen voor de komende planperiode betekent dit:

- Ruimte geven en nemen;
- Samen ontwikkelen;
- Leren van elkaar;
- Samen kwaliteit bewaken;
- Slim organiseren.

## Risico's

Onderstaand worden de risico's benoemd waar we in de planperiode 2015-2019 rekening mee willen houden. We zijn ons van deze risico's bewust en willen voorkomen dat ze in de voorliggende planperiode optreden.

| Gebied      | Risico                                   | Toelichting  |
|-------------|--|--|
| Identiteit  | Verlies van onze christelijke identiteit | Wanneer we onze identiteit onvoldoende goed beschrijven, naleven en het evangelie van Jezus Christus als bron uit het oog zouden verliezen, bestaat het risico dat ouders het initiatief nemen om één of meer van onze scholen 'van kleur te laten verschieten'.   |
| Financiën   | Verslechtering financiële positie        | Onze directeuren hebben niet allemaal voldoende financiële feeling/kennis/expertise. CBO Zeist leunt hierbij sterk op de algemeen directeur en de medewerker van kantoor die de schooldirecteuren in dezen veel uit handen nemen. Wanneer één of beiden uitvallen, zijn we kwetsbaar                             |
| Onderwijs   | Onvoldoende kwaliteit en profilering     | We hebben onvoldoende focus en pakken te veel zaken op.  |
| Personeel   | Kwaliteitsverlies                        | We focussen onvoldoende op de kwaliteit van de leerkrachten: we hebben te weinig aandacht voor nascholing, er komt weinig fris bloed in de stichting   |
| Organisatie | Fragmentatie                             | De bovenschoolse organisatie is kwetsbaar. We willen graag een klein bestuurskantoor; de consequentie hiervan is wel dat we weinig gezamenlijk beleid hebben, dat er t.a.v. huisvesting en ICT te weinig op poten wordt gezet en dat de huidige bemensing van het bovenschools kantoor regelmatig overbelast is. |
| Kwaliteit   | Stilstand of achteruitgang               | Zelfevaluatie op de scholen is nog geen vanzelfsprekendheid. De voortgangsbewaking wordt meer door de algemeen directeur dan door de directeuren gedaan.   |

## Missie

In de komende vier jaar blijft onze missie ongewijzigd. Deze is als volgt in de statuten geformuleerd:

‘De scholen van CBO Zeist e.o. vormen, in samenwerking met de ouders, de aan hen toevertrouwde leerlingen zodanig dat zij optimaal en met respect voor anderen kunnen functioneren in de maatschappij. De inspiratiebron in deze vorming is het evangelie van Jezus Christus’.



## Identiteitsbewijs CBO Zeist

### Waar staan wij voor?

Vanuit onze christelijke levensovertuiging, gebaseerd op het evangelie van Jezus Christus, bereiden wij kinderen voor op actieve deelname aan de samenleving. Wij leren hen te functioneren in sociale verbanden om daarin vanuit hun eigen kracht en competentie duurzame relaties aan te gaan. Wij werken samen met de ouders om de kinderen te laten ontwikkelen.

### Wat zegt dat over ons beeld van leerlingen en ouders ?

Onze leerlingen hebben brede ontwikkelmogelijkheden. Wij hebben hoge verwachtingen – passend bij hun ontwikkelingsmogelijkheden - van hen. Zij ontwikkelen zich het beste als zij zich eigenaar weten van hun ontwikkeling, daarom maken wij hen hiervoor medeverantwoordelijk. Onze leerlingen maken deel uit van sociale verbanden, daarom leren wij hen zich in relatie met anderen te ontwikkelen. Wij gaan er van uit dat elke leerling het verlangen heeft het goede te doen, wij helpen hen dat – met vallen en opstaan - waar te maken.

De ouders zien wij als partner voor de ontwikkeling van onze leerlingen. Voor deze ontwikkeling is een goede samenwerking tussen school en ouders essentieel. School en ouders hebben hierin elk een eigen verantwoordelijkheid waarin zij elkaar, in samenwerking, scherp houden.

### Wat beloven wij onze leerlingen en ouders?

Wij beloven te zorgen voor een veilige omgeving en leerlingen te helpen zich naar vermogen te ontwikkelen. Elke leerling wordt bij ons gezien en erkend. Wij beloven onze leerlingen een brede ontwikkeling die hen toerust actief deel te nemen aan de samenleving. Wij beloven een hoge kwaliteit van ons eigentijds onderwijs. Wij beloven onze leerlingen te leren om vanuit christelijke normen en waarden te leven en te werken.

### Wat maakt dat wij deze belofte kunnen doen?

Onze identiteit helpt ons open te staan voor alle leerlingen, hun eigenheid te zien en elk van hen zich breed te laten ontwikkelen. Wij zijn zo georganiseerd dat zoveel mogelijk middelen ten gunste komen van het onderwijs aan de leerlingen. Wij hebben vakbekwame leerkrachten, zij hebben veel expertise om op verschillen tussen leerlingen in te spelen, hoge resultaten met hen te behalen en een veilige omgeving te creëren. Onze scholen zijn digitaal goed toegerust om eigentijds onderwijs te geven. Onze scholen zijn gespecialiseerd in eigentijdse methodieken voor sociaal emotionele ontwikkeling van de kinderen, onze scholen zijn gecertificeerde Kanjerscholen.

### Als wij deze belofte willen waarmaken waar moeten wij elkaar op aanspreken en waar willen we op aangesproken worden?

Wij zijn:

- Op kwaliteit gericht
- Op relatie gericht
- Eerlijk en consequent
- Transparant
- Zorgzaam
- Gedreven

### Wanneer hebben wij onze belofte ingelost, wat zien ouders en leerlingen dan?

Al onze leerlingen stromen aan het einde van hun basisschooltijd door naar bij hen passend voortgezet onderwijs. Naast hun cognitieve ontwikkeling geven onze leerlingen blijk van sociale verantwoordelijkheid en hebben zij zich ook creatief en motorisch ontwikkeld. Zij beheersen vaardigheden die vanuit de huidige 21<sup>ste</sup>-eeuwse samenleving gevraagd worden. Wij handhaven onze huidige hoge onderwijsresultaten.

Leerlingen en ouders zien dat op de school veel in samenwerking geleerd wordt, dat de scholen beschikken over moderne en adequate leermiddelen en dat duurzaamheid hoog in ons vaandel staat.

## Resultaten

Voor de planperiode 2015 – 2019 streven wij de hieronder beschreven resultaten na.

### Onderwijs

1. Elke leerling krijgt bij hem/haar passend onderwijs. Daarbij spelen wij – mede door onze ICT-ontwikkeling - optimaal in op de individuele onderwijsbehoeften van het kind.
2. Leerlingen beheersen aan het eind van hun schoolloopbaan de 21ste eeuwse vaardigheden<sup>1</sup>.
3. We werken vanaf 2017 met een planmatige cyclus van kwaliteitszorg op basis van een jaarlijkse zelfevaluatie.
4. In 2018 ligt de ouderbetrokkenheid tussen 2.0 en 3.0<sup>2</sup>. Dat wil zeggen dat leerkrachten en ouders niet slechts informatie aan elkaar geven, maar dat er sprake is van echte ontmoeting en contact waarin ouders en leerkrachten samen op zoek gaan naar het beste voor kinderen: samen bedenken en ontwikkelen.
5. Wij hebben een besluit genomen over onze openingstijden en roosters met het oog op de maatschappelijke trends, waaronder de veranderende arbeidstijden van ouders.

### Medewerkers

6. Medewerkers leren aantoonbaar van en met elkaar als onderdeel van een lerende organisatie
7. Binnen ons IPB-beleid meten wij jaarlijks de vaardigheden van alle medewerkers op verschillende niveaus: startbekwaam, basisbekwaam, vakbekwaam en excellent, met daaraan gekoppeld voor iedere medewerker een Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP).
8. Naast de christelijke identiteit worden medewerkers geselecteerd op functie-specifieke kwaliteiten en verdere ontplooiing wordt actief gestimuleerd (zorgvuldige selectie, interne mobiliteit, professionele doorontwikkeling, verplichte scholing).

### Organisatie, financiën en middelen

#### Organisatie:

9. De scheiding tussen toezicht en bestuur (conform de PO-code Goed Bestuur) is volledig gerealiseerd.
10. We hebben een beleid t.a.v. de functieomvang en –invulling van IB-ers, management, administratie en ICT-ers geformuleerd.
11. Op diverse beleidsterreinen zijn werkgroepen vanuit het management actief t.b.v. beleidsvoorbereiding.
12. We werken op stichtingsniveau zoveel mogelijk met elkaar samen, bijvoorbeeld in netwerken. Naast het directieberaad en het IB-netwerk functioneren er minimaal drie andere netwerken.
13. Vanuit een dialoog met de plaatselijke kerken en andere christelijke organisaties hebben wij wederzijds verwachtingen t.a.v. samenwerking uitgesproken. Iedere school heeft met minimaal één kerk en met minimaal één christelijke organisatie samenwerkingsafspraken gemaakt.

<sup>1</sup> Naast taal, rekenen en de kernvakken, zijn in de 21<sup>ste</sup> eeuw de competenties samenwerken, creativiteit, ict-geletterdheid, communiceren, probleemoplossend vermogen, kritisch denken en sociale en culturele vaardigheden van belang. Bron: [www.kennisnet.nl](http://www.kennisnet.nl).

<sup>2</sup> Bron: CPS, Ouderbetrokkenheid 3.0, van informeren naar samenwerken

14. Wij profileren ons als christelijke scholen in de samenleving en stellen, binnen af te spreken kaders, onze schoolgebouwen open voor andere organisaties.
15. Wij organiseren activiteiten met diverse organisaties, zowel op wijkniveau als op gemeentelijk niveau.

#### **Financiën**

16. De bedrijfsvoering is efficiënter en, waar mogelijk, goedkoper dan in 2014.
17. Er zijn bovenschoolse budgetten (afgeroomd van de schoolbudgetten) om (gezamenlijke) projecten te financieren.

#### **Middelen**

18. Er is een stichtingsbreed ICT-beleidsplan en één gezamenlijke ICT-leverancier (voor netwerk en hardware) voor alle scholen op basis waarvan meer geïndividualiseerd onderwijs mogelijk wordt.
19. Waar mogelijk ondernemen wij maatschappelijk verantwoord (MVO).