

## Deel 2

### Onze focus: drie speerpunten

Door ons te concentreren op drie belangrijke speerpunten, geven we nog gericht sturing.

De speerpunten zijn:

- Onderwijs
- Kwaliteitszorg
- Personeelsbeleid

#### 1. Onderwijs:

##### Gelukkig naar school

*Goed onderwijs* heeft voor ons meerdere betekenissen. Allereerst willen we dat ieder kind gelukkig is op school. Daarom bieden we verschillende type scholen aan met eigentijdse concepten. Zo is er altijd wel een school die past bij de specifieke wensen van een kind en zijn ouders. Er valt dus wat te kiezen binnen De Mare. Onze scholen zijn samen heel divers.

##### Klaar voor morgen

Daarnaast willen we dat ieder kind na zijn basisschooltijd is uitgerust met de juiste kennis en vaardigheden. En met 'juiste' bedoelen we die competenties die nodig zijn om deel te nemen aan de maatschappij van morgen. Actuele en relevante kennis is daarin belangrijk, maar sociale vaardigheden zijn minstens zo noodzakelijk. De wereld wordt kleiner en alle culturen zijn steeds dichterbij. Hoe jonger kinderen wereldwijd zijn, hoe beter ze de samenleving kunnen overzien. Zeker in een openbare omgeving, is het kennismaken met allerlei verschillende culturen en levensovertuigingen een belangrijke opdracht.

Maar *klaar voor morgen* betekent ook dat onze scholen toegerust zijn op de vragen van morgen. Daarom kijken we naar demografische trends en de ontwikkelingen in leerlingaantallen. Scholen moeten toekomstbestendig zijn. Waar het kan bekijken we de mogelijkheden van samenwerking tot fusies. We streven naar onderwijs dat voor iedereen dichtbij is. In het project: 'Scholen voor Morgen' analyseren we de toekomst van onze scholen en kijken we naar de mogelijkheden om daar nog meer zekerheid aan te geven.

##### Plek voor iedereen

Openbaar onderwijs is er voor iedereen. Bij De Mare is er altijd plek. Geloof, cultuur, land van herkomst of seksuele geaardheid zijn niet belangrijk bij selectie. Sterker nog: hoe meer diversiteit, des te meer we van elkaar kunnen leren. De taak van openbaar onderwijs is om mensen met elkaar te verbinden. 'Verschillen omarmen' noemen we dat bij De Mare. Kinderen maken daarom al jong kennis met allerlei culturen, gebruiken en overtuigingen en leren deze te waarderen.

Een *plek voor iedereen* is een uitdaging voor de stichting. Passend onderwijs en onderwijs voor nieuwkomers gaan we nog beter invullen. We hebben hier tal van initiatieven voor lopen. Allemaal erop gericht om iedere doelgroep nog beter te bedienen. Daarom zijn we ook een structurelere invulling aan het geven aan onze plusklassen.

Voor kinderen is iedere overgang weer wennen. Van de peuterschool en de kinderopvang, naar de basisschool bijvoorbeeld. Wij willen daarom op iedere school een doorgaande leerlijn van 2 tot 12 jaar invoeren. Voor VSO, BSO en de peuterschool. Zo hoeft ieder kind maar één keer te wennen aan een school. Dat maakt de overgang veiliger en vertrouwder.

### **Een open gemeenschap**

Openbaar onderwijs is van iedereen: Wij zien het openbaar onderwijs als een open gemeenschap. Iedereen past erin en we leggen allemaal verantwoording af. Leerlingen, leerkrachten, ouders en het bestuur. Kinderen leren al jong om samen te werken en verantwoording naar elkaar en de omgeving af te leggen. Als stichting leggen we verantwoording laag in de organisatie. Zo ontstaat betrokkenheid. Scholen betrekken ouders bij het onderwijs vanuit een open cultuur.

We geven dus veel verantwoordelijkheid aan de 'werkvloer', daar waar het gebeurt. De scholen dus. Maar, het dragen van verantwoordelijkheid is onlosmakelijk verbonden met het afleggen van verantwoording aan iedereen die betrokken is bij ons onderwijs. Dat geldt voor de scholen en ook zeker voor het bestuur van de stichting. Zo behouden wij onze open gemeenschap.

## **2. Kwaliteitszorg:**

### **Alles voor de leerling**

Het allerbelangrijkste meetinstrument in kwaliteitsverbetering is samen te vatten in één vraag: "Wat merkt de leerling ervan?" Kwaliteitsbeleid is er bij De Mare op gericht om het primaire proces te verbeteren. De dagelijkse praktijk in de scholen dus. Alle ondersteunde processen en bestuursmaatregelen op het gebied van kwaliteitszorg dragen rechtstreeks en aantoonbaar bij aan het primaire proces.

### **De touwtjes in handen**

We kunnen afwachten op feedback van buitenaf. Op de uitkomst van externe keuringen, audits of controles bijvoorbeeld. Uitkomsten die iets zeggen over de kwaliteit van onze scholen. Maar afwachten past niet bij De Mare. Wij willen sturen aan de voorkant. Zelf de peilstok in onze organisatie steken om inzichten op te doen. Wat kan beter? Hoe kunnen we dat doen? En hoe kijken we of het gelukt is? We willen daarvoor een waarderend kwaliteitsmanagement optuigen. Een visitatiesysteem of een reeks van interne audits waarin we objectief en gericht kunnen meten.

Dit systeem moet leiden tot strategisch kwaliteitsmanagement. Dat betekent: structureel en periodiek meten, vaststellen en verbeteren. Zo wordt kwaliteitsverbetering een vast onderdeel in zowel de structuur, als de cultuur binnen De Mare en haar scholen.

### **Samen verbeteren**

Het functioneren van het primaire proces valt of staat met de kwaliteit van onze onderwijsteams. We zijn een open gemeenschap waarin we verantwoording aan elkaar afleggen. Iedereen beoordeelt elkaar eerlijk en oprecht. We gaan dan ook werk maken van de ontwikkeling van de onderwijsteams. We willen de pedagogische en didactische kwaliteiten van iedere leerkracht in kaart brengen en monitoren. Ook hier gaan we structureel en periodiek monitoren hoe de kwaliteit zich ontwikkelt. Wij helpen bij het verbeteren en kijken daarbij naar de afzonderlijke situatie van iedere collega. Wat heeft welke collega nodig om nog meer kwaliteit te kunnen leveren? Vanuit een open dialoog, die past in het openbaar onderwijs, analyseren we samen hoe we kunnen verbeteren.

## **Personeelsbeleid**

### **Meer verloop, gericht kiezen**

Het onderwijslandschap verandert steeds sneller. Leerkrachten die 30 jaar in dezelfde school staan vormen meer een uitzondering dan de regel. Er is een groter verloop van personeel in de scholen. Duobanen zijn inmiddels volstrekt normaal, waardoor er meerdere 'gezichten' voor een klas staan tijdens een schooljaar.

Daarnaast is er krapte op de arbeidsmarkt, waardoor er steeds meer aan leerkrachten getrokken wordt. Er valt voor een leerkracht echt wat te kiezen. Een duidelijke onderwijskundige richting met een concreet personeelsbeleid kan daarbij doorslaggevend zijn. Het wordt voor scholen en stichtingen dus steeds belangrijker om verder vooruit te kijken. Niet reageren op de waan van de dag, maar weten waar je naartoe wilt en wat je daarvoor nodig hebt.

### **Inzicht en ambities**

De Mare biedt een plek voor iedereen. Daarom werken we met onderscheidende concepten met eigen ambities. De vraag die we op De Mare bij iedere school stellen is: "Wat voor onderwijsteam hebben we nodig om de ambities voor deze school waar te maken?" Dus: "Hoe zorgen we ervoor dat ieder onderwijsteam aansluit bij het concept dat de school aanbiedt? Het concept waar ouders immers zo bewust voor gekozen hebben.

Wij geloven dat duidelijke visievorming over personeelsbeleid en inzicht in de personeelsbehoefte de eerste stappen zijn naar strategisch management. Zowel kwantitatief als kwalitatief willen we structureel inzicht creëren. Kwantitatief gaat over de grootte van de onderwijsteams. Wat hebben we nodig? Hoe houden we dat op peil? Wat zijn de verwachtingen?

Kwalitatief gaat over de kwaliteit van de medewerkers die aansluit bij de schoolambities. We gaan structureel en periodiek het prestatieniveau en het ontwikkelpotentieel van ons hele personeelsbestand inzichtelijk maken. We stellen meetbare kaders op en zorgen dat we gericht kunnen sturen.

### **Bouwen aan de voorkant**

We gaan dus werk maken van ons personeelsbeleid aan de voorkant. Als stichting het voortouw nemen. Zo wordt het minder 'reageren' en meer 'sturen'. Door structureel kwalitatieve beoordelingen te doen, analyses van ontwikkelpotentieel te maken, opleidingsbehoefte te monitoren en ambities in kaart te brengen, wordt strategisch personeelsmanagement een belangrijk onderdeel binnen De Mare. Zowel in de structuur als in de cultuur van de organisatie.

## Deel 3

### Strategische doelen:

#### 3.1 Onderwijs

<p><b>Onderwijs</b></p> <p>Goed onderwijs is onderwijs dat ertoe bijdraagt dat kinderen gelukkig zijn. Ons onderwijs zorgt dat kinderen worden toegerust met kennis en vaardigheden om deel te kunnen nemen aan de maatschappij van morgen. We willen dat kinderen leren verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen leren en ontwikkeling, met anderen te overleggen, samen te werken en te communiceren.</p> <p>We werken voor onze scholen aan huisvesting die toekomstbestendig, passend, representatief en betaalbaar is met de middelen die we daarvoor ontvangen van het rijk en onze medegebruikers en huurders.</p> <p>In onze verantwoordelijkheid voor het openbare basisonderwijs in Salland hanteren wij de volgende twee principes (missie):</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Openbaar onderwijs is er voor iedereen – ongeacht geloof, cultuur, land van herkomst, seksuele geaardheid of wat dan ook.</li><li>• Openbaar onderwijs is van iedereen – met als kenmerken openheid, democratische controle, gelijkwaardigheid en respect.</li></ul> <p>Deze missie is vastgesteld door het bestuur als profiel van de openbare scholen van onze stichting.</p> <p>Om dit profiel te realiseren voor de komende periode willen we meer:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. <b>Kwaliteit</b> en profilering: alle scholen van de Mare geven goed eigentijds onderwijs.</li><li>2. <b>Continuïteit</b>: We nemen op tijd verantwoordelijkheid en werken volgens de PDCA-cyclus.</li><li>3. <b>Verbinding</b> en betrokkenheid: We werken samen, verbinden en leren van elkaar en elkaar inspireren: scholen van en voor de samenleving.</li><li>4. <b>Vernieuwing</b>: binnen een cultuur van vernieuwing zoeken we continue naar mogelijkheden voor het verbeteren van het onderwijs.</li></ol>
<p><b>Wat willen we bereiken?</b></p> <p>Wij willen dat kinderen gelukkig zijn en worden toegerust met kennis en vaardigheden om deel te kunnen nemen aan de maatschappij van morgen. Kinderen leren voor hun eigen leren en ontwikkeling verantwoordelijkheid te nemen en leren met anderen te overleggen, samen te werken en te communiceren.</p>
<p><b>Wanneer zijn we tevreden?</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Voldoende opbrengsten op alle kerndoelen.</li><li>• Doeltreffende en doelmatige ondersteunende processen voor personeel, huisvesting, financiën, besturing en organisatie, kwaliteitszorg en ICT.</li><li>• Een beleidsplan onderwijs met jaarplannen waarin de ontwikkeling, uitvoering en borging van de bestaande en te ontwikkelen beleidsafspraken met betrekking tot onderwijs zijn benoemd.</li><li>• De Mare en haar scholen profileren zich op hun kernopdracht en kerncompetenties.</li><li>• Alle schoolgebouwen van De Mare zijn functioneel, worden goed onderhouden en faciliteren het eigentijdse onderwijsconcept en het onderwijs maximaal.</li><li>• We zetten ouders en de omgeving in bij het onderwijs.</li></ul>
<p><b>Wat gaan we daarvoor doen?</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Verzorgen van onderwijs door onderwijsteams, uitvoeren passend onderwijs en onderwijs aan nieuwkomers:</li></ul>

- Cultuureducatie
  - Passend onderwijs: VVE, Talenontwikkeling/hoogbegaafdheid en onderwijs aan nieuwkomers (ONS)
  - PO-VO: door ontwikkelen 10-14 onderwijs
  - Bewegingsonderwijs
  - Realisatie van scholen voor morgen
  - Betrokkenheid van ouders vergroten.
  - Samenwerking van de scholen met de omgeving uitwerken.
- Een beleidsplan onderwijs met jaarplannen waarin ontwikkeling, uitvoering en borging van bestaande en te ontwikkelen beleidsafspraken zijn benoemd met betrekking tot het (vernieuwde) curriculum.
  - Profilering van onderwijsteams ontwikkelen en uitvoeren.
  - Digitale leer- en werkomgeving en bestuursplatform
    - Visie en beleid opstellen binnen onderwijsteams.
    - Implementatie van het bestuursportaal/onderwijsteamportaal.
    - Infrastructuur en netwerkomgeving (Cloud) nader onderzoeken
    - Devices voor elk kind en elke medewerker realiseren.
    - Vaardigheden van leerkrachten vergroten.
  - Omgaan met trends die op dit moment aan de orde zijn.
    - Lerarentekort (dus eventueel anders inrichten onderwijs.)
    - Eigentijdsonderwijs
    - Opleiden in de school
    - Creativiteit en 21th century skills
    - IKC/Brede school
  - Wat speelt er binnen De Mare
    - De Mare Academie, van en met elkaar leren.
    - Leerlingpopulaties in beeld brengen in relatie tot het onderwijsaanbod.
    - Uitvoering van project 'Scholen voor Morgen'.

### 3.2 Kwaliteitszorg

<b>Kwaliteit</b>
<p>We willen een kwaliteitsbeleid dat gericht is op kwaliteitsverbetering van het primaire proces en de borging daarvan. We willen groeien naar waarderend strategisch kwaliteitsmanagement<sup>1</sup>. Onze ondersteunende en besturingsprocessen zijn daarbij passend.</p>
<b>Wat willen we bereiken?</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• We hebben zicht op de kwaliteit van het onderwijs en de belangrijkste voorwaarden en risico's. We hebben toetsbare doelen geformuleerd, die planmatig worden geëvalueerd op alle relevante niveaus (groep, school, stichting).</li><li>• We hanteren waarderend kwaliteitsmanagement waarmee we als stichting zelf gezamenlijk de eigen kwaliteit kunnen aantonen: onder andere door middel van een intern audit/ visitatiesysteem.</li><li>• De Mare voert integraal beleid, waarin ze stuurt op onderwijskwaliteit en waar ze ondersteunende processen op afstemt. Het kwaliteitsmanagement omvat passende kwaliteitszorgindicatoren en processen, waaronder indicatoren voor:<ul style="list-style-type: none"><li>- Onderwijs</li><li>- Personeelsbeleid</li><li>- Financiën</li><li>- Huisvesting</li></ul>Per domein uit integraal beleid (onderwijs, kwaliteit, personeel, financiën, huisvesting) een jaarplan PDCA opstellen waarin acties en doelen vermeld staan. Het toezichtkader van de onderwijsinspectie hanteren we als kader naast de criteria kwaliteit, continuïteit, verbinding en vernieuwing.</li></ul>
<b>Wanneer zijn we tevreden?</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Stabiele en voorspelbare opbrengsten van tenminste voldoende niveau.</li><li>• We hebben zicht op resultaten en op risico's en we kunnen tijdig interveniëren.</li><li>• We voeren resultaatgerichte gesprekken rondom opbrengsten in DO en MO.</li><li>• Pedagogisch en didactisch handelen en sociale veiligheid zijn op orde. De competenties en vaardigheden van leerkrachten zijn in kaart gebracht. Monitoring hiervan wordt ontwikkeld samen met personeelsbeleid.</li><li>• Zicht op ontwikkeling is voldoende op alle relevante niveaus.</li><li>• Intern audit systeem is ingevoerd.</li><li>• Er zijn afspraken rondom kwaliteitszorg gemaakt en vastgelegd in kwaliteitshandboek en kwaliteitskalender.</li></ul>
<b>Wat gaan we daarvoor doen?</b> <p>2019 – 2020:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kwaliteitsscan in samenwerking met PO-Raad. Vierjaarlijks bestuursbezoek onderwijsinspectie.</li><li>• Verwerken van deze input in strategisch plan kwaliteitszorg.</li><li>• Doorgaan met eigenaarschap en verhelderen van rollen en verantwoordelijkheden aan de hand van driehoek in verantwoordelijke relaties<sup>2</sup>.</li><li>• Focus op <i>early warning</i> systeem: hoe zorgen we dat we signalen vroegtijdig oppakken om gericht te kunnen interveniëren bij risico's op het gebied van opbrengsten? (OP2 Zicht op ontwikkeling). Focus proactieve en waarderende houding: hoe zorgen we dat we sturen op ontwikkeling en leren (KA2).</li></ul>

<sup>1</sup> Zie Klifman, H. (2016). Handreiking bovenscholse kwaliteitszorg. Utrecht: PO-Raad. En Fuite, M., Bolk, T., Rood, F., Haaijer, R. e.a. (2019). Kwaliteitszorg heeft een geest. Amsterdam: B&T.

<sup>2</sup> Rooij, M. van, Ginkel, K. van (2010). Denken in driehoeken - Het creëren van verantwoordelijke werkrelaties. O&O, nr. 5.

- Gemaakte afspraken rondom kwaliteitszorg en -management vastleggen en door ontwikkelen afspraken over zicht op kwaliteitskader en vernieuwingen daarin, o.a. nieuwe opbrengstindicator met referentieniveaus en achterstandsweging.
- Actualiseren Aanspreken en Afspreken; borgen van de uitvoering ervan en controle op inhoud van de plannen in relatie tot de opbrengsten, opbrengstanalyses en afspraken hieromtrent met kwaliteitszorgmedewerker.
- Resultaatgerichte kwaliteitskalender opstellen.
- Opstellen doelen (SMART) in schooljaarplannen m.b.t. opbrengsten -> leidraad in DO-gesprekken.
- DO-gesprekken aanvullen met of deels vervangen door groepsgesprekken met directeuren, waarin met van elkaar leert en elkaar bevraagt
- Strategisch HRM- afspraken maken rondom didactisch handelen van het personeel (OP3 en SK1). Hoe deze in kaart te brengen, te monitoren en doelgericht te ontwikkelen? Hoe om te gaan met uitkomsten tevredenheidspeiling m.b.t. werkklimaat en communicatie (actieplan)?
- (Bekwaamheidsdossiers personeel invoeren en implementeren.
- Opstellen professioneel statuut).

2020 – 2021:

- Werkpunten vanuit Kwaliteitsscan en inspectiebezoek uitwerken.
- Borging gemaakte afspraken in kwaliteitskalender (*early warning*).
- Werken aan professionele cultuur; versterken en verdiepen d.m.v. doelgerichte werkvormen van resultaatgesprekken directeuren onderling en directeuren –bestuurder.
- Start maken met opzet intern auditsysteem – zelfevaluatie en collegiale consultatie.
- Vervolg/evaluatie interventieplannen m.b.t. risicofactoren per school/bestuur.

2021 – 2022: Borging ingezette verbeteringen

- Evaluatie ontwikkeling kwaliteitszorgsysteem met behulp van scan PO-Raad. Indien nodig aanpassingen/verbeteringen inzetten.

2022 – 2023: oriënteren vervolg/ SBP



### 3.3 Personeel

<b>Personeel</b>
<p>Personeel maakt het verschil als het gaat om de ontwikkeling van leerlingen. Met strategische personeelsplanning versterken we de koppeling van persoonlijke, personele en organisatiedoelen. Daarvoor willen we leerkrachten die intrinsiek gemotiveerd zijn om pedagogisch-didactisch en vakinhoudelijk uitstekend werk te leveren. Daarvoor willen we terugzien dat onze medewerkers aansluiten bij de ontwikkeling van het kind, passie, zelfreflectie en individueel leiderschap tonen, voorop durven lopen en nieuwsgierig zijn, en daarnaast een bijdrage willen leveren aan vernieuwing van ons onderwijs.</p> <p>We willen strategisch personeelsbeleid realiseren waarmee we het prestatieniveau en ontwikkelpotentieel van het personeelsbestand inzichtelijk, meetbaar en stuurbaar maken.</p>
<b>Wat willen we bereiken?</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• We hebben zicht op de personele kwaliteiten en formatieve inzet voor het realiseren van onze organisatiedoelen op stichtings- en onderwijsteamniveau.</li><li>• We nemen binnen ons personeelsbeleid mensen, hun talenten en drijfveren als uitgangspunt.</li><li>• We weten welke personeelsinstrumenten (bijvoorbeeld functiebouwwerk, gesprekkencyclus, scholing, selectie) we inzetten en ontwikkelen om de teams gericht te verbeteren.</li><li>• We hebben beeld welke veranderingen in personele kwaliteiten en formatieve inzet we moeten realiseren en hebben deze vertaald in concrete doelen en acties.</li></ul>
<b>Wanneer zijn we tevreden?</b> <p>In de organisatie kunnen we waarnemen dat:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Medewerkers zijn intrinsiek gemotiveerd om pedagogisch-didactisch en vakinhoudelijk uitstekend werk te leveren. Daarvoor willen we terugzien dat onze medewerkers aansluiten bij de ontwikkeling van het kind, passie, zelfreflectie en individueel leiderschap tonen, voorop durven lopen en nieuwsgierig zijn, en daarnaast een bijdrage willen leveren aan vernieuwing van ons onderwijs.</li><li>• Resultaat is dat we beter, sneller en bewuster kunnen sturen op ontwikkelingen, waarmee de kwetsbaarheid van onze organisatie verminderen.</li></ul>
<b>Wat gaan we daarvoor doen?</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Bekwaamheidsdossier en professioneel statuut invoeren (2020)</li><li>• Koppeling maken met kwaliteitszorg om de pedagogische en didactische kwaliteiten van ons personeel in kaart te brengen en gericht te ontwikkelen (2019)</li><li>• Aan de hand van de uit te voeren kwalitatieve en kwantitatieve personeelsplanning (2019) zoals opgenomen in het strategisch HRM-beleid<sup>3</sup>, formuleren we de personeelsvraagstukken.</li><li>• Strategische personeelsvraagstukken plannen (2019)</li><li>• Strategisch personeelsbeleid ontwikkelen op de personeelsvraagstukken (2020 - 2023)</li></ul>

<sup>3</sup> Strategisch HRM-beleid. De Mare, versie 4 (2018)