



Stichting Klasse

*Strategisch Beleidsplan
2015-2020:
Klasse in beweging*

Inhoudsopgave

| | |
|---|----|
| Inhoudsopgave..... | 1 |
| Voorwoord..... | 2 |
| 1. Inleiding..... | 3 |
| 2. Stichting Klasse | 4 |
| 3. De omgeving van Stichting Klasse: onderwijs in een sterk veranderende samenleving..... | 5 |
| 4. De visie van Stichting Klasse | 7 |
| 5. De kern van ons strategisch beleid 2015-2010..... | 9 |
| 6. Uitwerking strategische pijlers in resultaten..... | 14 |
| Bronnen | 17 |

Voorwoord

Voor u ligt het Strategisch Beleidsplan 2015-2020: Klasse in beweging. “Klasse in beweging” staat voor de ambitie om onderwijskundig in te spelen op ontwikkelingen in de maatschappij van nu, morgen en overmorgen. Daarmee is het plan een vervolg op de kwaliteitsslag uit de vorige beleidsperiode.

“Klasse in beweging” is vooral het eindproduct van een bijzonder intensief, inspirerend en interactief proces waarin wij op zoek zijn gegaan naar antwoorden op cruciale vragen. Wat is eigenlijk de rol en opdracht van Stichting Klasse? Hoe verhoudt Stichting Klasse zich tot de individuele scholen? Hoe onderscheiden wij ons in de regio en wat willen we met elkaar bereiken in 2020?

Gedurende dit proces is gesproken met de Raad van Toezicht, de GMR, de schooldirecteuren, de medewerkers en een afvaardiging van de ouders. Tijdens deze sessies zijn de hoofdlijnen van de missie, visie en strategische doelstellingen uitgelegd, aangescherpt en is er verkennend gesproken over de uitwerking ervan. Daarbij bleek er een breed draagvlak te zijn voor de ingezette koers.

Hierbij willen wij iedereen bedanken die een actieve bijdrage heeft geleverd aan de totstandkoming van dit document.

Ger Schenk,
Frank Tigges,
College van Bestuur Stichting Klasse

1. Inleiding

Strategisch beleidsplan

Het Strategisch Beleidsplan 2015-2020: Klasse in beweging, schetst de ambitie van Stichting Klasse voor de komende jaren en de doelstellingen die wij willen realiseren. Het strategisch beleidsplan beschrijft de hoofdlijnen; het vraagt om een nadere uitwerking in maatregelen op school- en op stichtingsniveau in concrete plannen die jaarlijks geëvalueerd en waar nodig bijgesteld worden.

Totstandkoming

Het strategisch beleidsplan is het resultaat van een intensief en interactief proces. Het College van Bestuur heeft de grote lijnen uitgezet in het voorjaar van 2014 mede op basis van een sterkte-zwakteanalyse van Stichting Klasse. Vervolgens zijn de contouren aan de schooldirecteuren voorgelegd en is hen gevraagd welke maatregelen nodig zijn om de strategische doelstellingen te behalen. De Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad is geconsulteerd en heeft een eerste reactie gegeven. Resultaat was een conceptplan dat de basis heeft gevormd voor gesprekken met de Raad van Toezicht, de medewerkers van Stichting Klasse en een aantal ouders. De feedback uit de verschillende geleidingen is verwerkt in de definitieve versie van het Strategisch Beleidsplan 2015-2020: Klasse in beweging.

Na goedkeuring van de Raad van Toezicht (16 juni 2015) en instemming van de GMR (22 mei 2015) heeft het College van Bestuur het definitieve Strategisch Beleidsplan 2015-2020 vastgesteld op 22 juni 2015.

Vervolg

Het strategisch beleidsplan vormt de kapstok voor de schoolplannen, die op hun beurt de basis vormen voor de jaarplannen van de scholen van Klasse. De looptijd van de schoolplannen wordt afgestemd op die van het strategische beleidsplan. De jaarplannen vormen de leidraad voor de jaarlijkse verantwoording van de schooldirectie naar het College van Bestuur van Stichting Klasse. Het College van Bestuur bewaakt de voortgang, initieert zo nodig nieuwe maatregelen en ondersteunt waar nodig de scholen bij het uitvoeren van het programma.

Op stichtingsniveau wordt een programma uitgewerkt waarin de maatregelen staan die bovenschools nodig zijn om de strategische doelstellingen te realiseren. De looptijd van de maatregelen varieert van één tot meerdere jaren. De voortgang van de realisatie en ontwikkelingen in de omgeving van Stichting Klasse kunnen er toe leiden dat het bovenschools programma wordt bijgesteld.

Leeswijzer

Het Strategisch Beleidsplan 2015-2020 begint met een terugblik op wat we de afgelopen jaren hebben bereikt. Een schets van de ontwikkelingen in de omgeving van de scholen van Klasse vindt u in hoofdstuk 2. Vervolgens stellen we in hoofdstuk 3 vast wat het uiteindelijke doel is: waar wil Stichting Klasse staan in 2020? Dit leidt naar de kern van het strategisch beleid van Stichting Klasse, vier strategische keuzes die de komende jaren verder worden uitgewerkt (hoofdstuk 5). Ten slotte worden de strategische keuzes in het slothoofdstuk op hoofdlijnen uitgewerkt in doelen en resultaten.

2. Stichting Klasse

Stichting Klasse komt voort uit de verzelfstandiging van het openbaar onderwijs in de gemeenten Gouda, Bodegraven-Reeuwijk, Waddinxveen en Woerden. Onder Stichting Klasse vallen 16 scholen, waaronder een school voor speciaal basisonderwijs en school voor speciaal (voortgezet) onderwijs voor zeer moeilijk lerende kinderen. De scholen van Klasse hebben ieder een eigen gezicht, zij onderscheiden zich in onderwijsvorm (Jenaplan, Dalton), in profiel (verhalen, podiumkunsten, en in aanbod (meer- en hoogbegaafdenonderwijs, onderwijs voor anderstaligen). Om passend onderwijs te realiseren worden de scholen gefaciliteerd door het Team Ondersteuning Passend Onderwijs. Stichting Klasse is de werkgever van ongeveer 340 medewerkers, zij verzorgen onderwijs aan 2600 leerlingen.

Behalve in de diversiteit van haar aanbod onderscheidt Stichting Klasse zich in de inrichting van haar organisatie. Alle zaken die specifieke kennis en/of een bepaalde schaal nodig hebben om goed georganiseerd te worden zijn bovenscholings geregeld, zoals kwaliteitszorg, inkoop, ICT, onderhoud en een belangrijk deel van de scholing. Het bestuurskantoor ontzorgt de scholen in brede zin.

Stichting Klasse verzorgt openbaar onderwijs. Openbaar onderwijs heeft een belangrijke maatschappelijke opdracht en is voor iedereen toegankelijk. In tegenstelling tot het bijzonder onderwijs neemt het openbaar onderwijs niet één levensbeschouwing als vertrekpunt, maar biedt ruimte voor diversiteit. Op die manier leert openbaar onderwijs kinderen van jongs af aan respect te hebben voor elkaars overtuiging of mening. De openbare scholen van Stichting Klasse zijn de maatschappij in het klein en streven er naar een afspiegeling te vormen van de buurt waarin ze gevestigd zijn.

Terugblik

Stichting Klasse heeft de afgelopen jaren geïnvesteerd in het op orde brengen van ondersteunende processen en het gezonder maken van de organisatie. Terugkijkend op de doelstellingen zoals geformuleerd in het Strategisch Beleidskader 2011-2015 “Klasse kiest voor kwaliteit” kunnen we constateren dat deze grotendeels zijn gerealiseerd: er staat een professionele organisatie waarin doelmatig en verantwoordelijk handelen de maat is:

- op de scholen is een uniform leerlingvolgsysteem geïmplementeerd;
- om passend onderwijs te faciliteren is de expertise binnen Klasse gebundeld in het Team Ondersteuning Passend onderwijs (TOP);
- op alle scholen is handelingsgericht werken geïmplementeerd, ondersteund door een intensief scholingsprogramma;
- nieuwe manieren van lesgeven worden ondersteund door het gebruik van ICT;
- periodiek wordt de oudertevredenheid, de medewerkerstevredenheid en de leerlingentevredenheid gemeten;
- de organieke scheiding tussen bestuur en toezicht is een feit;
- de professionalisering van het personeelsbeleid heeft onder meer vorm gekregen door de introductie van het digitale bekwaamheidsdossier;
- de financiële situatie van Stichting Klasse is gezond;
- huisvesting en onderhoud zijn efficiënt en effectief georganiseerd;
- alle scholen hebben een onderscheidend profiel en dragen dit actief uit.

Ondanks alle inspanningen is het nog niet gelukt om het leerlingenaantal te stabiliseren. Wel is op een aantal scholen een positieve omslag waar te nemen, in de zin dat het leerlingenaantal langzaam maar gestaag stijgt.

Stichting Klasse is trots op alle medewerkers die bij hebben gedragen aan het realiseren van deze doelstellingen.

3. De omgeving van Stichting Klasse: onderwijs in een sterk veranderende samenleving

De snel veranderende samenleving

Het openbaar primair onderwijs staat midden in de samenleving. Een samenleving die voortdurend in beweging en aan verandering onderhevig is. Continue verandering is een manier van leven geworden. De taak van het openbaar onderwijs is haar leerlingen voor te bereiden op een waardevolle toekomst in deze veranderende samenleving.

De leerlingen in het primair onderwijs zijn de burgers van straks. Scholen leiden leerlingen op voor beroepen die nu nog niet bestaan. Om kinderen voor te bereiden op een leven in een snel veranderende en internationale omgeving reikt het onderwijs hen de tools aan om zelfstandige burgers te worden die kunnen reflecteren op het eigen handelen.

‘Eigen Kracht’ is een veel gehoord begrip in deze tijd. Niet wat je overkomt, maar wat je ermee doet is belangrijk. Aan kinderen en jongeren vragen ‘wat wil je worden?’ is ouderwets. We worden niet langer iets, we zijn al iemand. Beter is de vraag te stellen hoe iemand betekenis haalt uit zijn of haar talent. Voor het onderwijs is een belangrijke taak weggelegd in het laten ontdekken en laten ontplooiën van talenten van leerlingen. Anders gezegd, kinderen ondersteunen bij het ontdekken van hun eigen kracht.

Openbaar onderwijs

Een openbare school is de maatschappij in het klein: kinderen en leerkrachten met verschillende culturele, levensbeschouwelijke en economische achtergronden ontmoeten elkaar en leren van elkaar.

Ontwikkelingen in de sector primair onderwijs

Het primair onderwijs legt de basis voor de ontwikkeling en de kansen van kinderen in de toekomst. Om te kunnen voldoen aan de hoge eisen die de samenleving stelt zijn in het Bestuursakkoord Primair Onderwijs een viertal actielijnen vastgelegd. Deze actielijnen zetten de toon wat betreft de toekomstige ontwikkelingen van het basis- en speciaal onderwijs:

1. Talentontwikkeling door uitdagend onderwijs waar maatwerk om de talenten van alle leerlingen te ontwikkelen de norm is;
2. Een brede aanpak voor duurzame onderwijsverbetering waar het analyseren van opbrengsten aan de basis ligt van kwaliteitsverhoging;

3. Professionele scholen waar de professional in een uitdagende werkomgeving verkeerdt;
4. Doorgaande ontwikkellijnen waar voorschoolse en buitenschoolse activiteiten zo veel mogelijk aansluiten bij de school.

Om deze actielijnen vorm te geven is het van belang de mogelijkheden die ICT biedt volledig te benutten.

Passend Onderwijs

De invoering van de Wet Passend Onderwijs geeft Stichting Klasse een zorgplicht om kinderen een goede onderwijsplek te bieden. Dat vraagt een inspanning van de scholen om een minimaal niveau van basisondersteuning aan te kunnen bieden. En vraagt bestuurlijke structuren in de regio waarin reguliere en speciale scholen samenwerken om in extra ondersteuning te voorzien.

Demografische ontwikkelingen

Het aantal kinderen in de basisschoolleeftijd daalt al een aantal jaren in het werkgebied van Stichting Klasse. De recessie maakt dat het aantal verhuizingen en nieuwbouwplannen eveneens stagneert, waardoor de aanwas van leerlingen ook in dat opzicht achterblijft. De groei dient uit het onderscheidend vermogen van Klasse te komen: openbaar onderwijs dat leerlingen voorbereid op deelname aan de maatschappij.

De rol van ouders in en om de school

Ouderbetrokkenheid en ouderparticipatie worden steeds belangrijk. Voor de leerling ter ondersteuning van het leerproces en afstemming over de opvoeding, voor de school in de zin van taakverlichting en voor de samenleving als uiting van burgerschap en middel tot culturele integratie.

Dagarrangementen en doorlopende leerlijnen

Sinds enkele jaren wordt er gesproken over “integrale kindcentra”, een plek waar kinderopvang, peuterspeelzalen en basisonderwijs samen één organisatie vormen. Wetenschappelijk onderzoek heeft aangetoond dat het belangrijk is om kinderen zo vroeg mogelijk ontwikkelingsstimulerende activiteiten aan te bieden. Daar hebben kinderen de rest van hun leven profijt van. Door het combineren van opvang en educatie voor alle kinderen van 0-12 jaar ontstaat een ononderbroken leerlijn voor kinderen. Kinderen die dat nodig hebben, krijgen extra zorg en extra aandacht.

De arbeidsmarkt

De daling van het aantal leerlingen wordt weerspiegeld in de daling van de werkgelegenheid in het primair onderwijs. Het personeelsbestand heeft een eenzijdige samenstelling: relatief hoge leeftijd en relatief veel vrouwen. De instroom van leerlingen op de PABO neemt af, de belangstelling voor de academische pabo is gelukkig wel goed. Al met al baart de arbeidsmarkt het primair onderwijs zorgen: zijn er nog voldoende jonge goed opgeleide leerkrachten die we nu niet kunnen aantrekken vanwege de krimp, maar over een paar jaar hard nodig hebben als vele medewerkers de pensioengerechtigde leeftijd bereiken?

De huisvesting van primair onderwijs

Vanaf 1 januari 2015 worden de schoolbesturen in het primair onderwijs verantwoordelijk voor het totale onderhoud van de schoolgebouwen. Voorheen betrof dit een gedeelde verantwoordelijkheid van schoolbesturen en gemeenten.

De bekostiging van het primair onderwijs

Sinds de economische recessie in 2008 wordt het primair onderwijs geconfronteerd met (sluipende) bezuinigingen. Budgetten van rijkswege nemen af in omvang en incidentele inkomsten worden onzeker (bijvoorbeeld gemeentelijke subsidies). De verwachtingen zijn en blijven hoog van het primair onderwijs, meer doen met minder geld is het devies.

4. De visie van Stichting Klasse

De missie van Stichting Klasse luidt: *“Stichting Klasse staat voor de beschikbaarheid en continuïteit van goed passend openbaar primair en speciaal onderwijs in het Groene Hart”*.

Stichting Klasse richt zich op primair (en voortgezet speciaal) onderwijs in het Groene Hart. Zij onderscheidt zich door onderwijs aan te bieden dat voor iedereen toegankelijk is en dat voor iedereen goed passend is. Onderwijs dat past bij het individuele kind en dat voorbereidt op een zo zelfstandig mogelijke en verantwoordelijke deelname aan de maatschappij. Stichting Klasse heeft de ambitie dat voor leerlingen met specifieke zorgvragen optimale expertise en ondersteuning beschikbaar is in ons werkgebied.

In de periode van het beleidskader 2011-2015 is een stevig fundament gelegd voor de toekomst van Stichting Klasse. Een voorwaarde om de ingeslagen weg te vervolgen is om te blijven investeren in de mensen en de cultuur van de organisatie. Stichting Klasse streeft er naar de komende jaren de reeds ingezette beweging binnen de organisatie te versnellen:

- *van defensief naar offensief*: denken in kansen en mogelijkheden voor groei in plaats van denken in risico's;
- *van leren en studeren als last naar persoonlijke ontwikkeling en groei als wens en noodzakelijke randvoorwaarde*: lesgeven is een vak dat altijd in ontwikkeling is, omdat de wereld om ons heen continu in beweging is en blijft;
- *van controle naar motivatie door inspiratie*; vanuit een gedragen toekomstvisie en ambitieuze doelstelling werken aan resultaat omdat je het wilt, niet omdat het alleen maar moet;
- *van volgend en reactief naar proactief*: initiërend, oplossingsgericht, innovatief en vernieuwend zijn; je nek durven uitsteken en fouten durven maken; op termijn trendsettend worden;
- *van bescheidenheid en naar binnen gericht naar trots en extravert*: openbaar onderwijs in al zijn verscheidenheid verdient een duidelijke en zichtbare plaats in het onderwijsaanbod in onze regio.

De beweging is geïllustreerd aan de hand van uitersten, de werkelijkheid kent meer nuances. Aan de beweging ligt een set kernwaarden ten grondslag, principes die de basis vormen voor het handelen van de medewerkers van Stichting Klasse. Waarden spelen een belangrijke rol bij het nemen van beslissingen en het maken van keuzes binnen de organisatie, zij maken de organisatiecultuur concreet.

In het handelen van de medewerkers van Stichting Klasse staan de volgende kernwaarden centraal:

Professioneel: lerend, zelfstandig, zelfbewust, verantwoordelijk;

Maatschappelijk betrokken: voor iedereen toegankelijk, duurzaam, verbindend, veiligheid biedend;

Ondernemend: met lef, onbevooroordeeld, adaptief, proactief, vooruitstrevend;

Inspirerend: nieuwsgierig, open minded, innovatief, vernieuwend;

Zichtbaar: naar buiten gericht, herkenbaar.

Bovenstaande heeft geleid tot het herijken van onze visie. De visie van Stichting Klasse geeft de richting aan waarin de scholen van Klasse zich in de toekomst onderscheiden van anderen. *“De scholen van Klasse hebben tot doel om iedere leerling uit te dagen een zo optimaal mogelijke leerwinst te behalen en bij ieder kind zijn of haar talent zichtbaar te maken en te helpen ontwikkelen. Dit bereiken we met gemotiveerde en goed opgeleide medewerkers en door een actieve samenwerking met ouders. De openbare school is zichtbaar in de buurt en onderhoudt duurzame relaties met maatschappelijk partners, omwonenden en bedrijven. Klasse geeft ruimte aan de scholen om vanuit hun eigenheid en onderwijsconcept zoveel mogelijk aan te sluiten bij hun doelgroep. Klasse zorgt voor verbinding, versterking en ondersteuning, zodat de ambities van de scholen waargemaakt kunnen worden.*

... iedere leerling uit te dagen een zo optimaal mogelijk leerwinst te behalen en bij ieder kind zijn of haar talent zichtbaar te maken en te helpen ontwikkelen

De scholen van Stichting Klasse streven er naar de leerlingen hun passie te laten ontdekken, waarderen en benutten door leermiddelen aan te reiken die hen stimuleren. Doel van de tijd op een school van Klasse is dat het resultaat van het leerproces op school voor iedere leerling optimaal is, de leerwinst. Daarom bieden scholen van Klasse maatwerk. Het bieden van een veilige schoolomgeving en een goed pedagogisch klimaat zijn onlosmakelijk verbonden met en belangrijke randvoorwaarden voor het realiseren van leerwinst.

...gemotiveerde en goed opgeleide medewerkers

De kwaliteit die Klasse voor ogen heeft wordt gerealiseerd door professionele medewerkers, die vanuit betrokkenheid bij de leerling en de omgeving optimaal willen presteren.

...een actieve samenwerking met ouders

De relatie met de ouders is belangrijk omdat deze het leerproces positief kan beïnvloeden. Onder samenwerking met ouders verstaan wij zowel betrokkenheid als participatie.

.. openbare school is zichtbaar in de buurt

Een openbare school is een goede voorbereiding van een kind op zijn of haar latere leven; de diversiteit binnen de school vormt een afspiegeling van de diversiteit van de samenleving. De scholen van Klasse zijn herkenbaar en worden opgemerkt.

...onderhoudt duurzame relaties met maatschappelijk partners, omwonenden en bedrijven.

Het delen van kennis en het aangaan van netwerken is voor leerlingen, medewerkers en ouders van belang, maar zeker ook voor Stichting Klasse als geheel. Het aangaan van allianties met relevante partners in de omgeving leidt tot een verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening.

...ruimte aan de scholen om vanuit hun eigenheid en onderwijsconcept zoveel mogelijk aan te sluiten bij hun doelgroep

Alle scholen van Klasse hebben een eigen gezicht, passend bij de leerlingenpopulatie, de onderwijsvorm, het profiel of anderszins.

...Klasse zorgt voor verbinding, versterking en ondersteuning

Stichting Klasse creëert de randvoorwaarden die de scholen in staat stellen de gevraagde kwaliteit te leveren en de toegevoegde waarde van de school te tonen. De stichting is initiërend waar scholen te klein zijn om zelf in beweging te komen en faciliterend waar het bovenschoolse aangelegenheden betreft.

5. De kern van ons strategisch beleid 2015-2010

Gezien de hiervoor geschetste ontwikkelingen in de samenleving, de sterktezwakte-analyse en onze bijgestelde visie richten wij ons de komende jaren op vier pijlers:

- I. het verbeteren van de onderwijskwaliteit en het realiseren van onderwijsinnovatie
- II. het (ver)werven en behouden van goed geschoold en gemotiveerd personeel
- III. het verhogen van het marktaandeel van openbaar onderwijs in de regio
- IV. het onderzoeken van mogelijkheden tot (strategische) samenwerking

Deze strategische keuzen worden onderstaand toegelicht.

I. Het verbeteren van de onderwijskwaliteit en het realiseren van onderwijsinnovatie

Leerlingen ervaren dat zij uitgedaagd worden op school met respect voor datgene wat zij belangrijk vinden en waar zij goed in zijn. Dit is het streven van alle scholen van Stichting Klasse. Om dit te bereiken zijn de scholen voortdurend bezig met het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs. Het realiseren van innovaties speelt daar een doorslaggevende rol in: toekomstgericht onderwijs is gebaat bij out-of-the-box-denken en moderne leermiddelen.

Opbrengstgericht passend onderwijs

De kern van ons onderwijs wordt gevormd door de gedachte dat elke leerling uniek is, maar dat betekent niet dat elke leerling ook een eigen leerprogramma krijgt. We groeperen leerlingen op basis van overeenkomstige kenmerken en behoeften. Dat doen we om twee redenen: enerzijds is leren een sociaal proces, anderzijds weten we dat té geïndividualiseerd onderwijs een negatieve invloed heeft op de leer- en sociale opbrengsten. Op deze wijze worden passend onderwijs en opbrengstgericht werken structureel ingebed in de organisatie, wat betekent dat alle leerlingen uitgedaagd worden op hun niveau. Leerlingen die extra ondersteuning of extra uitdaging nodig hebben, kunnen deze zo dicht mogelijk bij hun woonomgeving krijgen.

Wij leggen de kiem voor zelfstandige burgers door aandacht te vragen voor vaardigheden als creativiteit, veerkracht, onderzoekend vermogen, flexibiliteit en communicatie (21st-century skills).

Wij bieden leerlingen een brede vorming aan door behalve taal en rekenen zijn ook uit techniek, wetenschap, cultuur en levensbeschouwing onderdeel van het lesprogramma. Wij geloven in het belang van goed bewegingsonderwijs. Stichting Klasse volgt de landelijke discussie over het curriculum in het primair onderwijs op de voet om haar lesprogramma voortdurend te optimaliseren.

De toekomstige burgers leven in een wereld waar globalisering en internationalisering gewoongood zijn. We doen leerlingen tekort wanneer wij hen niet al van jongs af aan kennis laten maken met andere talen en culturen. Dat is in het openbaar onderwijs een vanzelfsprekendheid: respect voor culturele verschillen en voorbereiding op verantwoord burgerschap. Waar mogelijk gaan scholen Engels vroegtijdig opnemen in het curriculum.

Wij zien het Techniepact 2020 als een kans om wetenschap en technologie te verankeren in haar onderwijsproces. Onderzoek toont aan dat de natuurlijke interesse van kinderen voor onderzoeken en ontwerpen (en de bijbehorende beroepen) verdwijnt als ze daar niet al in het basisonderwijs op een positieve manier mee in aanraking komen. Wetenschap en techniek in het primair onderwijs is nodig om het gebrek aan technisch geschoold personeel in de toekomst te voorkomen en om jongeren vaardigheden te leren die nodig zijn voor de 21^{ste} eeuw.

Kwaliteit

Een voortdurend streven naar het verhogen van de kwaliteit van het onderwijs is onlosmakelijk verbonden met onze ambities. De interne kwaliteitszorg binnen Klasse is afgeleid van de eisen van de Inspectie van het Onderwijs en de behoefte aan (management)informatie van de organisatie. Om te achterhalen waarom opbrengsten eventueel achterblijven bij verwachtingen is inzicht in de processen binnen de school nodig: het leerklimaat, de pedagogische en didactische kwaliteit enzovoorts. Stichting Klasse werkt met een planmatige cyclus van kwaliteitszorg, gebaseerd op een kwalitatieve analyse van de onderwijsprocessen.

Aan het begin van de periode van dit beleidsplan hebben alle scholen van Klasse een basisarrangement en is één school excellent. Aan het einde van de looptijd worden alle scholen van Klasse als “goed” worden beoordeeld door de Inspectie van het Onderwijs (conform het toezichtsarrangement vanaf 1 januari 2015).

Leerlingen, medewerkers en ouders komen graag naar school en zijn ambassadeur van de school. De tevredenheid over het onderwijs op onze scholen wordt driejaarlijks gemeten via tevredenheidsonderzoeken aan leerlingen, medewerkers en ouders.

Innovatie

Onderwijsinnovatie heeft te maken met de inhoud van de lesstof en de manier waarop leerlingen de stof gepresenteerd krijgen.

Op dit moment werken bijna alle scholen van Klasse met Snappet, een lesvorm waarbij een tablet wordt gebruikt. Dit betekent in de praktijk dat leerlingen les krijgen op een manier die dicht bij hen staat en dat leerkrachten tijd overhouden om leerlingen waar nodig persoonlijk te begeleiden. Een andere vorm van innovatie is om de lesstof aan te reiken op een manier die de ontwikkeling van de 21st century-skills stimuleert. In plaats van een uitleg van de leerkracht maken leerlingen zich de stof eigen door samen een probleem op te lossen (netwerken, samenwerken) waarbij zij informatie

verzamelen via internet (omgaan met informatie, creativiteit). Het voortdurend actualiseren van het curriculum in antwoord op ontwikkelingen in de samenleving komt eveneens aan onze behoefte aan vernieuwing.

ICT is geen doel maar een middel. Een middel om de leerling zich optimaal te laten ontplooiën en om medewerkers te faciliteren door met innovatieve lesvormen aan te sluiten bij de belevingswereld van kinderen en tijd te scheppen voor individuele begeleiding.

ICT is daarnaast een middel om met onze ouders te communiceren. Op dit moment loopt er een pilot waarbij ouders en school in een gesloten community met elkaar communiceren, indien de ervaringen positief zijn kan deze vorm van tweezijdige communicatie worden uitgerold naar meerdere scholen.

De plannen in vogelvucht:

De scholen van Klasse hebben een visie op het gewenste leerklimaat en werken hier actief aan door de voortdurende verbetering van pedagogische en didactische kwaliteit.

Leerlingen scoren op of boven het verwachte niveau en krijgen de mogelijkheid hun talenten te ontwikkelen.

De scholen van Klasse werken actief en doorlopend aan onderwijsverbetering en - vernieuwing.

Ouders, leerlingen en medewerkers zijn tevreden over de scholen van Klasse en dragen dat ook uit.

II. Het (ver)werven en behouden van goed geschoold en gemotiveerd personeel

Om onderwijs van de 21^e eeuw te realiseren zijn ondernemende leerkrachten nodig. Een lerende organisatie kan leerkrachten in staat te stellen vaardigheden te ontwikkelen die nodig zijn om leerlingen in hun kracht te zetten en het onderwijs aan te passen aan de voortdurend veranderende omgeving. Zo is het (verder) ontwikkelen van differentiatievaardigheden is een belangrijk aandachtspunt de komende jaren.

De leerkrachten op de scholen van Klasse vormen de spil van onze organisatie. Zij spelen in op de individuele leerbehoeften van de leerlingen en op de snelle veranderingen in de samenleving. Leerkrachten van Stichting Klasse staan open voor nieuwe ontwikkelingen, zonder het goede wat er is overboord te gooien. Zo zijn zij bekwaam in het gebruik van digitale leermiddelen ter ondersteuning van de klassieke manier van lesgeven. Op een school van Stichting Klasse is ICT een middel om interessant, interactief en effectief onderwijs te realiseren. Om medewerkers in staat te stellen de digitale middelen zodanig in te zetten dat het de leerwinst verbetert, werkt Klasse met een in-company trainingsprogramma.

De leerkrachten op de scholen van Klasse zijn nieuwsgierig en tonen persoonlijk leiderschap waar het de eigen professionele ontwikkeling aangaat. De CAO-PO speelt daar op in door het moderniseren van arbeidsvoorwaarden.

Schoolteams worden breed samengesteld, het geheel is meer dan de som van de delen. De talenten van onze leerkrachten zijn bekend en worden groepsoverstijgend ingezet waar dit toegevoegde waarde heeft. De leeftijdsopbouw van een team is evenwichtig met het oog op continuïteit.

Schoolleiders streven er naar een omgeving te scheppen waar anderen maximaal kunnen functioneren en presteren. Startende leerkrachten krijgen schoolspecifieke en stichtingsbrede begeleiding om hun vakbekwaamheid verder te ontwikkelen.

Op school dienen personeelsleden zich gesteund en gewaardeerd te voelen. Leerkrachten worden aangesproken op hun professionaliteit, directeurs en onderwijsondersteunend personeel op de kwaliteiten die bij deze functies behoren. Medewerkers geven het goede voorbeeld aan de leerlingen, door elkaar met respect te bejegenen. Medewerkers ervaren voldoening van hun werk omdat zij betekenisvol zijn voor de leerlingen en zich gewaardeerd voelen in hun vak.

De plannen in vogelvlucht:

Medewerkers van Klasse zijn toegerust om de ambities van de scholen en de stichting te realiseren.

De talenten van de medewerkers van Klasse worden herkend, erkend en benut

Medewerkers van Klasse hebben de mogelijkheid een ontwikkeltraject te doorlopen

Medewerkers van Klasse ontwikkelen zich als ambassadeur van de school en de stichting

De scholen van Klasse hebben een visie op het gewenste werkklimaat en werken hier actief aan

III. Het verhogen van het marktaandeel van openbaar onderwijs in de regio

Binnen het werkgebied van Stichting Klasse is de kracht van het openbaar onderwijs niet altijd zichtbaar. Dit terwijl een openbare school veel te bieden heeft: zij brengt verschillende opvattingen samen en laat kinderen er op basis van gelijkwaardigheid over in discussie gaan. Kinderen leren waarnemen hoe verschillende achtergronden tot ander denken en handelen kunnen leiden en het leert hen vanuit dat inzicht eigen opvattingen te ontwikkelen. Als je weet wat anderen beweegt, kun je beter met elkaar samenleven. En net als in de maatschappij heeft elk kind, leerkracht en ouder recht van spreken. Iedereen doet er toe. De openbare school is een goede voorbereiding van een kind op zijn of haar latere leven; de diversiteit binnen de school vormt een afspiegeling van de diversiteit van de samenleving.

Stichting Klasse creëert de randvoorwaarden die de scholen in staat stellen de gevraagde kwaliteit te leveren en de toegevoegde waarde van de school te tonen. Het College van Bestuur staat voor de continuïteit van het openbaar primair onderwijs in de regio. Daarvoor is het van belang als organisatie een bepaalde schaalgrootte te bezitten. De schaalgrootte kan groeien door de daling van het aantal leerlingen per school, zeker op de kleinere scholen (< 150) een halt toe te roepen. Kwalitatief goed onderwijs, tevreden belanghebbenden en een actief PR-beleid kunnen daar een bijdrage aan leveren.

Betrokkenheid van ouders kan het leerproces van kinderen stimuleren en afstemming tussen opvoeding en school is vanuit pedagogisch opzicht gewenst. Participatie van ouders in de vorm van het leveren van hand- en spandiensten kan enige taakverlichting voor de leerkracht betekenen. De deelname van ouders in de ouderraad of medezeggenschapsraad verrijkt de school. Net zoals

leerlingen ontmoeten ouders elkaar op school, in die zin kan de openbare school een bijdrage leveren aan culturele integratie en burgerschapszin in de buurt.

Wij zijn voortdurend op zoek naar manieren om onze dienstverlening te verbeteren. Zo wordt op schoolniveau gekeken of het realiseren van een doorgaande leerlijn mogelijk is door samen te werken met partners op het gebied van voor- en vroegschoolse educatie (kinderopvang, peuteropvang) en/of partners in het voortgezet onderwijs. Stichting Klasse is niet gecharmeerd van de term integrale kindcentra, maar wel van het intensiveren van de samenwerking met peuterspeelzalen teneinde jonge kinderen goed voor te bereiden op de basisschool. De samenwerking krijgt vorm in een doorlopende leerlijn waarbij zowel de didactische als pedagogische aansluiting van programma's uitgangspunt zijn.

Een andere manier om de dienstverlening aan te laten sluiten op de wensen van ouders is door buitenschoolse opvang te faciliteren in het schoolgebouw.

Tevreden leerlingen, medewerkers en ouders komen graag naar school. Zij leveren een bijdrage aan een positieve reputatie van de organisatie. Beiden kunnen bijdragen aan behoud of verhoging van het gewenste marktaandeel.

De plannen in vogelvlucht:

De scholen van Klasse hebben een onderscheidend profiel en dragen dit actief uit

Ouders zijn betrokken bij de scholen van Klasse en vervullen hun rol als ambassadeur

De medewerkers communiceren positief en pro-actief over hun school en de stichting

De scholen van Klasse bieden een breed scala aan voorzieningen dat past bij de vraag/behoefte van ouders

De uitstraling van de schoolgebouwen is van buiten en van binnen verzorgd en uitnodigend

IV. Het onderzoeken van mogelijkheden tot (strategische) samenwerking

Zoals eerder gezegd heeft de stichting een bepaalde schaalgrootte nodig om de continuïteit van de scholen en het openbaar onderwijs in de regio te kunnen borgen. Het gaat daarbij niet alleen om financiële middelen maar ook om de organisatie; een vaste voet aan overhead verlangt een bepaalde schaalgrootte. Een mogelijkheid om die schaalgrootte te realiseren is een samenwerkings- c.q. fusiepartner te zoeken. Voorwaarde is dat deze partner de organisatie van Klasse als geheel versterkt.

Samenwerking in de vorm van het aangaan van allianties met relevante partners in de omgeving leidt tot een verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening. Eén van de invalshoeken is het realiseren van een doorgaande leerlijn door samen te werken met partners op het gebied van voor- en vroegschoolse educatie (kinderopvang, peuterspeelwerk) en/of partners in het voortgezet onderwijs. Een andere invalshoek is om samen met andere schoolbesturen Europese aanbestedingen of andere inkoop gerelateerde activiteiten op te pakken.

Op scholen van Klasse met een techniekprofiel worden vakleerkrachten uit het voortgezet onderwijs gevraagd lessen te verzorgen. Ook technische bedrijven of ouders met een technisch beroep worden benaderd om leerlingen kennis te laten maken met de wereld van de techniek.

Omdat onze scholen vaak centraal in de wijk gelegen zijn, willen we omwonenden bij de school betrekken door bijvoorbeeld de school beschikbaar te stellen voor buurtactiviteiten. Veel scholen van Klasse stellen hun aula beschikbaar als stembureau.

De plannen in vogelvlucht:
 Het College van Bestuur gaat (strategische) allianties aan met andere partners (schoolbesturen en relevante partners in de omgeving)

6. Uitwerking strategische pijlers in resultaten

Stichting Klasse staat voor de beschikbaarheid en continuïteit van goed passend openbaar primair en speciaal onderwijs in het Groene Hart. Om vanuit onze huidige organisatie en binnen de te verwachten omgeving deze bijdrage te realiseren zijn vier pijlers benoemd. Deze strategische keuzen worden schematisch op de volgende pagina's uitgewerkt. Het strategisch beleidsplan 2015-2020 bevat vooral de elementen die universeel zijn voor onze organisatie. Om de resultaten te bereiken worden concrete maatregelen benoemd in de jaarplannen van de scholen en het bovenschools programma op bestuursniveau. In de jaarplannen en het bovenschools programma kunnen maatregelen worden opgenomen die direct te bedenken zijn, maar kan ook worden benoemd wat er nodig is om tot effectieve maatregelen te komen. Bijvoorbeeld het verzamelen van meer informatie of het uitvoeren van een pilot. De bijbehorende middelen worden eveneens in de jaarplannen vastgelegd.

De strategische pijlers zijn aan de volgende onderwerpen gekoppeld:

| | | |
|-----|---|---|
| I | Het verbeteren van de onderwijskwaliteit en het realiseren van onderwijsinnovatie | Verbeter de onderwijskwaliteit |
| II | Het (ver)werven en behouden van goed geschoold en gemotiveerd personeel | Bereik een lerende organisatie |
| III | Het verhogen van het marktaandeel van openbaar onderwijs in de regio | Vergroot het marktaandeel en verbeter de zichtbaarheid van het openbaar onderwijs |
| IV | Het onderzoeken van mogelijkheden tot (strategische) samenwerking | Verken de mogelijkheden tot samenwerking op bestuurs- en schoolniveau |

| Onderwerp | Doel (wat) | Strategie (hoe) | Resultaat (meetbaar) |
|--------------------------------|---|---|--|
| Verbeter de onderwijskwaliteit | De opbrengsten van de scholen van Klasse in brede zin laten een stijgende lijn zien | De scholen van Klasse hebben een visie op het gewenste leerklimaat en werken hier actief aan door de voortdurende verbetering van pedagogische en didactische kwaliteit | In 2020 staat de visie op het leerklimaat in alle school- en jaarplannen |
| | | Leerlingen scoren op of boven het verwachte niveau en krijgen de mogelijkheid hun talenten te ontwikkelen | In 2020 formuleren alle scholen tussen- en eindopbrengsten en trendanalyses In 2020 hebben alle scholen van Klasse minimaal het arrangement "goed" van de Inspectie. In 2020 is zichtbaar dat de scholen van Klasse ruimte bieden voor individuele talenten van leerlingen In 2020 is de focus van het curriculum van de school breder is dan de zaakvakken |
| | | De scholen van Klasse werken actief en doorlopend aan onderwijsverbetering en – vernieuwing | In 2020 gebruiken alle scholen van Klasse een instrument voor het monitoren van onderwijskwaliteit |
| | | Ouders, leerlingen en medewerkers zijn tevreden over de scholen van Klasse en dragen dat ook uit | De gemiddelde score van de ouder-, leerling- en medewerkerstevredenheidsonderzoeken ligt minimaal op het niveau van de landelijke benchmark en laat een stijgende lijn zien |
| Bereik een lerende organisatie | De medewerkers van de scholen van Klasse staan voor kwaliteit en betrokkenheid en zijn continu bezig met hun professionele en persoonlijke ontwikkeling | Medewerkers van Klasse zijn toegerust om de ambities van de scholen en de stichting te realiseren | In 2020 zijn collegiale consultatie en inspiratie een gewoonged op de scholen van Klasse In 2020 zijn diverse netwerken per vakgebied actief binnen Klasse |
| | | De talenten van de medewerkers van Klasse worden herkend, erkend en benut | In 2020 zijn de talenten van alle medewerkers van Stichting Klasse in beeld |
| | | Medewerkers van Klasse hebben de mogelijkheid een ontwikkeltraject te doorlopen | In 2020 is de talentenpool van Klasse uitgebouwd tot ontwikkel- en netwerkgroepen per vakgebied |
| | | Medewerkers van Klasse ontwikkelen zich als ambassadeur van de school en de stichting | In 2020 verzorgen leerkrachten workshops gebaseerd op hun eigen talenten op ouder- en informatieavonden |
| | | De scholen van Klasse hebben een visie op het gewenste werkklimaat en werken hier actief aan | |
| | | | |
| Vergroot het marktaandeel en | De scholen van Klasse zijn zichtbaar in de regio en versterken | De scholen van Klasse hebben een onderscheidend profiel en dragen dit actief uit | Het marktaandeel van de scholen van Klasse groeit 10% vanaf nu tot 2020 |

| | | | |
|---|--|--|---|
| verbeter de zichtbaarheid van het openbaar onderwijs | hun marktpositie | | |
| | | Ouders zijn betrokken bij de scholen van Klasse en vervullen hun rol als ambassadeur | In 2020 is <ul style="list-style-type: none"> • de gemiddelde score op het oudertevredenheidsonderzoek > 8,5. • neemt 75% van de ouders deel aan het oudertevredenheidsonderzoek • 75% van de ouders aanwezig op een ouderavond |
| | | De medewerkers communiceren positief en pro-actief over hun school en de stichting | In 2020 is de gemiddelde score op het medewerkertevredenheidsonderzoek > 8,5. |
| | | De scholen van Klasse bieden een breed scala aan voorzieningen dat past bij de vraag/behoefte van ouders | In 2020 bieden alle scholen van Klasse leerlingen en ouders een breed aanbod van voorzieningen |
| | | De uitstraling van de schoolgebouwen is van buiten en van binnen verzorgd en uitnodigend | In 2020 is de onderhoudsstaat van de schoolgebouwen op een redelijk niveau. In 2020 is de functionaliteit van de schoolgebouwen aangepast aan de eisen die het onderwijs daaraan stelt |
| Verken de mogelijkheden tot samenwerking op bestuurs- en schoolniveau | Het College van Bestuur gaat strategische allianties aan met andere partners (schoolbesturen en relevante partners in de omgeving) | De voorzieningen op de scholen worden bij voorkeur vorm gegeven door partners die de pedagogische en didactische visie van de scholen onderschrijven De samenwerking op bestuursniveau dient de stichting als geheel te versterken. | In 2020 zijn inhoudelijke afspraken over samenwerking op schoolniveau vastgelegd. |

Bronnen

Berg, D. van den, Defoumy, R, Evers, G., *Arbeidsmarktanalyse primair onderwijs 2013. De arbeidsmarkt voor het primair onderwijs in beeld*, CAOP Research & Europa, november 2013

Bestuursakkoord voor de sector primair onderwijs, gesloten tussen de staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, en de PO-Raad, 10 juli 2014

Onderwijsraad, *Ouders als partners, Versterking van relaties met en tussen ouders op school* Advies uitgebracht aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal, nr. 20100021/953, februari 2010

Nationaal techniekpact 2020, getekend door zestig stakeholders uit het onderwijs, werkgevers- en werknemersorganisaties, provinciale en regionale overheid, wetenschapsmusea, kennisorganisaties en Topsectoren, 13 mei 2013

Strategisch beleidskader 2011-2015 Stichting Klasse

Kniesmeijer, T, Boland, C, Bosma, e.a., *Trendrede 2015*, 9 september 2014