



De Stroming

*Vereniging voor
Protestants Christelijk Onderwijs
in het Land van Heusden en Altena*

MOTTO: "SAMEN LEREN ONTWIKKELEN"

KOERS 23 = SAMEN MET EN VAN ELKAAR LEREN





Inhoud

1. Inleiding	3
Doelen koersdocument	3
2. Relevante externe en interne ontwikkelingen	5
Externe ontwikkelingen	5
Interne ontwikkelingen	7
Sterkte-zwakte analyse	7
3. Missie, visie, waarden en kerncompetenties	9
Missie	9
Visie	9
Waarden	12
Kerncompetenties	13
Waarom De Stroming	13
4. Succesbepalende factoren, doelstellingen, kritische prestatie indicatoren, instrumenten en normstelling	14
Doelstellingen	14
Succesbepalende factoren	16
5. Evaluatie	17
Bijlage:	18
Organisatiestructuur, taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden	
Organisatiestructuur	
TBV handelingskader	
Code Goed Bestuur	
Visie op sturing	



1. Inleiding

In dit document wordt de koers van De Stroming (VPCO in het Land van Heusden en Altena) beschreven voor de periode 2019-2023. Voor dit document is overlegd en input verzameld bij directeuren, de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad en de raad van toezicht.

We maken deel uit van een samenleving in een tijdsgewricht dat kantelt.

Het onderwijs staat onder druk: de samenleving verwacht veel van ons. Terecht, maar soms..... Het lijkt er wel eens op dat wat niet goed gaat opgelost moet worden door het onderwijs. Problemen in de samenleving, veranderingen in het onderwijs, zijn complex, 'taai' vraagstukken. Die vragen niet om simpele remedies, maar om finesse, om geduld. En het vraagt om samenwerking en solidariteit over de grenzen van de eigen organisatie heen, want we kunnen het niet alleen! Samenwerken is geen luxe meer, maar noodzaak. In ketens, in netwerken. Op weg naar 'saamredzaamheid' (naar Jan Rotmans).

Daarbij zal het onderwijs meer en meer gepersonaliseerd raken, net zoals in andere sectoren. Gepersonaliseerd, niet geïndividualiseerd. De mens is nu eenmaal een sociaal wezen en daar kunnen en moeten we in het onderwijs op aansluiten.

Doelen van dit koersdocument

Een koersdocument geeft de hoofdlijnen aan van het bestuursbeleid en de strategische keuzes daarbinnen voor de komende 4 jaar. Het gaat om een beschrijving op het niveau van het bevoegd gezag. In een koersdocument wordt aangegeven waar we ons als gehele organisatie de komende jaren op willen richten, waar we met elkaar naar toe werken.

Enerzijds geef een koers richting aan, maar legt niet gedetailleerd vast waar je precies wilt uitkomen. En het legt op voorhand ook niet de volledige weg er naartoe vast. Anderzijds heb je bij het uitzetten van een koers wel een idee nodig waar je wilt uitkomen, die stip aan de horizon, en je hebt ook wel een plan nodig hoe je daar wilt komen. Gecombineerd met de mogelijkheid dat je gaande de weg je koers kunt verleggen vormen deze elementen de essentie van een koersplan. Dit koersdocument op het niveau van De Stroming geeft ook de richting en de ruimte aan voor de schoolplannen 2019-2023 van alle individuele scholen die tot De Stroming behoren. De verbinding tussen dit Koersplan, het strategisch beleid, en de schoolplannen (de vertaling van strategisch beleid naar tactisch en operationeel beleid) vormt de motor voor duurzame schoolontwikkeling ten dienste van optimale afstemming op de onderwijsbehoeften van de leerlingen.

Samen leren met en van elkaar gebeurt op het niveau van de klas (leerlingen werken samen), op het niveau van de school (onderwijzend en onderwijsondersteunend personeel werkt samen onder leiding van de directeur) en op het niveau van De Stroming, het bevoegd gezag (schoolteams werken samen, collega's van de verschillende scholen werken samen over de grenzen van hun school heen).

De titel van het document is Koers 23: samen met en van elkaar leren. Het samen van en met elkaar leren zal de toetssteen zijn van alle beleidsbeslissingen. Het vraagt iets van de omschrijving van het doel, of we ervan leren, en het vraagt iets van het proces, of we het samen doen. Dat geldt zowel voor de leerlingen, als voor de ouders/verzorgers, als voor de partners in onderwijs en opvoeding, als voor onszelf.



Het motto 'samen leren ontwikkelen' slaat enerzijds terug op de titel en anderzijds op de manier waarop we dat doen, namelijk samen, lerend en ontwikkelend. Het gaat uiteindelijk om leren en ontwikkelen op alle niveaus: de leerlingen, de professionals, bestuur en management. Samen staat voor: leerlingen onderling, professionals en leerlingen, professionals onderling van één school, van De Stroming, met professionals

van organisaties in ons netwerk.

Niet met een blauwdruk, maar met gezond verstand, op basis van een geëxpliciteerde praktijktheorie, en met lef om iets uit te proberen. We mogen onze neus stoten, we mogen fouten maken. Misschien moeten we wel fouten maken, anders kunnen we niet leren. Het vraagt van ons allen om een open, nieuwsgierige houding. En om het geven en ontvangen van feedback en feedforward. De kinderen die aan ons zijn toevertrouwd verdienen het dat ook wij, de professionals, blijven leren.



2. Relevante externe en interne ontwikkelingen

Externe ontwikkelingen

Ons onderwijs van de komende jaren zal leerlingen meer en meer stimuleren vragen over zichzelf te stellen en zich verder te ontplooiën. Het afstemmen op de onderwijsbehoeften van de leerlingen zal steeds verfijnder worden, gepersonaliseerd (al is dit begrip langzamerhand een containerbegrip aan het worden). Dit zal ons voor vragen stellen waar we nog niet direct een passend antwoord op hebben, maar het is onze missie om vorm en inhoud te geven aan de emanciperende functie van het onderwijs. Iedereen hoort erbij, iedereen denkt en doet mee. Wij moeten 'sterk' zijn daar waar het kind 'kwetsbaar' is. Wij creëren voor alle leerlingen een veilige omgeving, waarin zij tot leren kunnen komen en waar zij ontdekken waar ze goed in zijn en plezier aan beleven. Hierin trekken we samen op met ouders/verzorgers op basis van verschillende verantwoordelijkheden.

De (informatie)technologische revolutie verandert de samenleving ingrijpend en structureel. Zo zullen we er rekening mee moeten houden dat personalisering en digitalisering consequenties zullen hebben voor de school als gebouw en voor der inrichting ervan. De beleving van de school zal een steeds belangrijker plaats innemen (bijvoorbeeld als veilige ontmoetingsplek), daar waar leren zelf steeds meer onafhankelijk van tijd en plaats zal plaatsvinden. Scholen worden steeds meer een centraal onderdeel van een gemeenschap. Hoewel ook in de toekomst kennisoverdracht belangrijk blijft, zal die meer in balans moeten worden gebracht met de twee andere hoofddoelen van het onderwijs, namelijk persoonlijke ontwikkeling en voorbereiding op deelname aan de maatschappij. Wij, de professionals in het onderwijs, zullen onze leerlingen op een motiverende manier moeten uitdagen zich te ontwikkelen tot flexibele, verantwoordelijke en sociale burgers. Daarbij is het van groot belang dat de burgers (nu en in de toekomst) weten hoe ze nieuwe informatie tot zich kunnen nemen en hoe ze die in wisselende situaties kunnen toepassen. Kortom: het is onze opdracht de leerlingen digitaal vaardig ('computational thinking') en 'mediawijs' te maken.

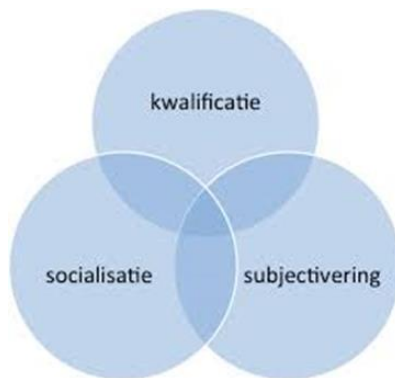
Globalisering is een trend die onomkeerbaar is ingezet en Engels is onmisbaar om toegang te krijgen tot de wereld. Daarom zullen steeds meer scholen van De Stroming Engels opnemen in het curriculum vanaf groep 1.

Ook wordt de culturele diversiteit in de samenleving steeds groter en is sprake van een verdergaande individualisering. In ons onderwijs moet de nadruk dan ook meer dan nu komen te liggen op het leren deelnemen aan de democratische samenleving met respect over en weer.

Gert Biesta spreekt dan over de samenhang tussen opbrengsten (kwalificatie), persoonsvorming (subjectivering) en enculturatie (socialisatie).



Burgerschap krijgt in het onderwijs van De Stroming meer (expliciete) aandacht. Zonder het zo benoemd te hebben, is het beeld dat de scholen van De Stroming al jaren veel aandacht besteden aan sociale vaardigheden en het tonen van respect voor anderen.



Een volgende trend die we als een opdracht voor onszelf kunnen duiden, is het bieden van een samenhangend aanbod: het doorbreken van grenzen tussen vakken.

Figuur 1: Functies van het onderwijs naar Biesta

Op lokaal niveau zien we de volgende externe ontwikkelingen:

- Sinds 1 januari 2019 zijn de gemeenten Werkendam, Woudrichem en Wijk en Aalburg opgegaan in de nieuwe gemeente Altena. Politiek belangrijk aandachtspunt is de leefbaarheid in de kernen. Dit is ook een verantwoordelijkheid van de kernen zelf. De Stroming wil hieraan bijdragen door ook in de kleine kernen scholen open te houden.
- Eén van de implicaties is dat de gemeente Altena een nieuw integraal huisvestingsplan voor het onderwijs zal moeten vaststellen (IHPO) via het zogenoemde 'op overeenstemming gericht overleg' (OOGO) tussen schoolbesturen en gemeente.
- Voor De Stroming is dit IHPO van groot belang vanwege de geplande nieuwbouw voor d'Uylenborch in Almkerk, De Regenboog in Nieuwendijk en Het Fundament in Genderen en voor mogelijke uitbreiding van Het Bakken in Werkendam.
- Bestuurlijke samenwerking tussen de schoolbesturen in de gemeente Altena, maar ook in de regio van de samenwerkingsverbanden Passend Onderwijs, zal steeds belangrijker worden. Samen met Stichting Openbaar Onderwijs in het land van Altena (SOOLvA) participeert De Stroming in een convenant dat al eerder was opgesteld door de schoolbesturen in de Alblasserwaard en Vijfheerenlanden. In dit convenant hebben we afgesproken dat we op basis van gemiddelde schoolgrootte alle scholen van de besturen die het convenant hebben ondertekend in stand houden. Dit ter bescherming van de kleine scholen in de dorpskernen. In de nabije toekomst zullen we onderzoeken op welke domeinen we nog meer de samenwerking kunnen benutten in ons gezamenlijk belang.
- We voorzien in onze regio een lichte demografische krimp van het leerlingenaantal. Hierbij is veel afhankelijk van het bouwen van nieuwe woningen.
- Er bestaat tussen organisaties in de voorschoolse periode en de schoolbesturen in de regio een gedeelde wens te komen tot kindcentra. Vorm en inhoud zullen de komende jaren moeten worden onderzocht. De Stroming zal hieraan meer aandacht gaan besteden, te beginnen bij de scholen waar nieuwbouw aan de orde is.
- Een van de aspecten van Passend Onderwijs waar de komende jaren veel aandacht naar toe zal gaan, is het samenwerken in de keten of in het netwerk rondom de specifieke onderwijs- en zorgbehoeften van kinderen. Ook al weten we dat dit geen sinecure is, we zullen onze competenties in moeten zetten.
- En wel op alle niveaus: in de klas, in de ondersteuning, op schoolniveau, in de samenwerking met ouders/verzorgers, in de samenwerking met derden op het gebied van onderwijs en opvoeding, op directieniveau, op bestuursniveau, in de samenwerkingsverbanden, met gemeenten.



Interne ontwikkelingen

We onderkennen de volgende interne ontwikkelingen:



- De Stroming is de afgelopen jaren sterk gegroeid. Met ingang van 1 januari 2019 maken 11 basisscholen deel uit van De Stroming. Op deze 11 scholen bieden we 2000 leerlingen onderwijs. De komende jaren zal groei door fusie niet of nauwelijks aan de orde zijn.
- Met het veranderen van het bestuursmodel per 1 augustus 2018 heeft De Stroming er voor gekozen de verenigingsstructuur te behouden. De ledenvergaderingen worden door weinig leden bezocht. De komende periode zullen we onderzoek doen naar de mogelijkheden de verenigingsstructuur te behouden en we zullen nagaan of een andere rechtsvorm beter tegemoet kan komen aan de missie, visie en de organisatiedoelstellingen.
- Personeelsbeleid: in het licht van de op zeer korte termijn te verwachten kwantitatieve en kwalitatieve tekorten op personeelsgebied en in relatie met nieuwe collectieve arbeidsovereenkomsten zien we het als van groot belang dat we een up to date personeelsbeleid vaststellen en uitvoeren, waarbij we ook de mogelijkheid van nieuwe functies willen opnemen. Specifieke aandacht zal besteed worden aan intern opleiden, staf en lijnfuncties en aan mobiliteit.
- Met betrekking tot spreiding van scholen zien we geen nieuwe ontwikkeling. Wel een belangrijke strategische doelstelling blijft het in stand houden van protestants-christelijk onderwijs in de kernen waar De Stroming vertegenwoordigd is.

Sterkte-zwakte analyse

We hebben intern een zogenaamde SWOT-analyse (strengths, weaknesses, opportunities, threats) uitgevoerd. Deze analyse geeft van een aantal ontwikkelingen aan of we daar sterk of zwak in zijn en of we dat als kans of als bedreiging zien.



Tabel uitkomsten SWOT-analyse

Intern	Sterke punten	Zwakke punten
	Mooi aantal leerlingen; een goede maat op het niveau van het bestuur	Competenties medewerkers nog niet voldoende afgestemd op wat Passend Onderwijs vraagt
	De samenwerking binnen het directieurenberaad is goed.	Integrale kwaliteitszorg nog in de kinderschoenen
	De onderlinge cohesie tussen de scholen is goed.	Weinig gericht op public relations en marketing
	Degelijk onderwijs	Te veel naar binnen gericht
	Loyale medewerkers	Leren van en met elkaar nog in beginfase
	Heldere identiteit van de scholen	
	Helder bestuursmodel met 'checks & balances'	
	Financiële draagkracht	
Extern	Kansen	Bedreigingen
	Benutten van de maat; het 'consumeren' van de fusievoordelen	Verdergaande secularisatie
	Leren van en met elkaar	Passend Onderwijs: wat vraagt het nog meer en hoe dit te betalen
	Laten zien waar we goed in zijn	Verdergaande (lichte) krimp van het leerlingaantal
	Investeringen in ICT laten renderen op de ontwikkeling van leerlingen en medewerkers	Toenemende en steeds veranderende eisen vanuit de politiek / samenleving.
	Focus aanbrengen	Werkdruk en personeelstekorten
		Tevredenheid kan ons passief maken



3. Missie, visie, waarden en kerncompetenties

De Stroming vindt de gemeenschappelijke ideële basis voor haar handelen en de inhoud van het onderwijs in de grondslag en doelen van de vereniging, zoals die zijn weergegeven in de statuten van de vereniging. In de grondslag verwoorden we dat de Bijbel richtsnoer is voor ons leven en handelen.

Het belijden van de protestantse kerken staat daarbij centraal en dat betekent dat wij mogen leven in en vanuit 'geloof, hoop en liefde'.

Missie en visie willen we in samenhang beschrijven aan de hand van vier vragen:

- Waarom bestaan wij?
- Waarheen gaan wij?
- Waarvoor staan wij?
- Waarin blinken wij uit?

Wij bestaan omdat ouders/verzorgers in het Land van Heusden en Altena hun kinderen aan ons toevertrouwen. Wij werken met ouders/verzorgers samen in onderwijs en opvoeding. Wij stemmen af op de onderwijs- en ontwikkelingsbehoeften van de kinderen en kijken daarbij naar 'het hele kind'.

Door samen te werken binnen en tussen de scholen van De Stroming helpen we elkaar om steeds beter te kunnen afstemmen op die onderwijsbehoeften van de kinderen. Samen staan we sterk en op basis van solidariteit ondersteunen we elkaar in financieel, personeel en onderwijskundig opzicht.

Missie

Het is onze missie kinderen tussen de 4 en 12 jaar, die in het Land van Heusden en Altena



wonen, onderwijs te bieden vanuit protestants-christelijke waarden en normen. Dat doen wij vanuit de kracht van verbinding, van samenwerken, van het delen van expertise en van solidariteit. En dat doen wij vanuit wederzijds respect, betrokkenheid op de kinderen en aandacht voor elkaar.

Doel van de vereniging om in de kernen van ons werkgebied minimaal één lespunt open te houden.

Waarheen wij gaan is visie, een stip aan de horizon waar we willen uitkomen. Vanuit onze missie is het

realiseren van onze visie een wenkend perspectief. Daar gaan we voor!

Visie

Onze stip op de horizon: wij zijn in staat tegemoet te komen aan alle onderwijsbehoeften van de kinderen op een wijze waarop zij zich veilig voelen, gezien en gewaardeerd.

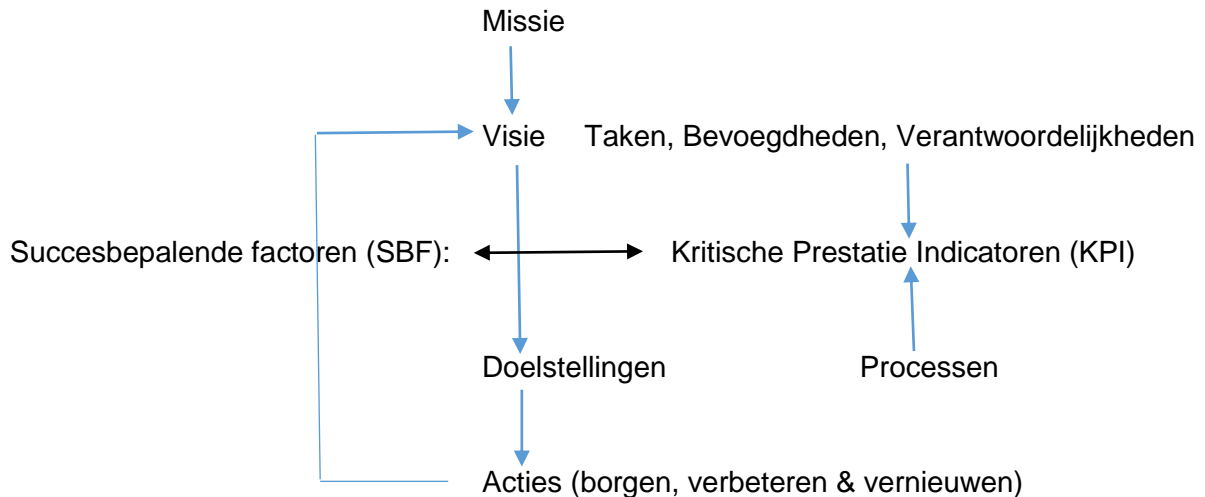
Uiteraard behalen we passende resultaten. We streven ernaar om samen lerend het onderwijs te ontwikkelen zodat de kinderen een waardevolle bijdrage leveren aan de samenleving van de toekomst.

Onze visie hebben we verwoord in 5 lijnen die onderling met elkaar verbonden zijn en elkaar over en weer beïnvloeden. Binnen elke lijn zijn onderwerpen benoemd waaraan we kunnen zien of we de goede dingen doen.



In hoofdstuk 4 zullen we deze 'goede dingen' koppelen aan succesbepalende factoren, een manier waarop we dit bepalen en een norm waaraan we ons willen spiegelen.

Figuur 2: Samenhang:



Lijn 1: 'afstemming op onderwijsbehoeften' met het doen van 'de goede dingen':

1. Bieden van een veilige leeromgeving, waarbij onderwijs door de kinderen ervaren wordt als zinvol (ik leer iets) als plezierig wordt ervaren (ik voel me er goed bij).
2. Het zorgdragen voor betrokkenheid van leerlingen.
3. Het aanbieden van 21^e eeuwse vaardigheden op een wijze die daar ook bij past.
4. Aandacht besteden aan zowel cognitieve vaardigheden, als sociale vaardigheden, als voor creatieve vaardigheden.
5. Zorgdragen dat alle kinderen erbij horen (inclusie) en meedoen (eigenaarschap).
6. Zorgdragen voor een goede professionele relatie met de kinderen (pedagogisch tact), voor adequate competentiebeleving bij kinderen (zelfbeeld) en een bij de ontwikkelingsleeftijd passende autonomie (verantwoordelijkheid).
7. Alle kinderen ontwikkelen zich op de weg naar zelfstandige burgers in de samenleving, waarbij we een bijdrage leveren deze persoonlijke groei zichtbaar te maken.

Lijn 2: 'personeel is kwaliteitsbepalend'

1. Voldoende personeel is van belang om de goede dingen goed te kunnen doen.
2. Om de goede dingen goed te kunnen doen hebben we hoog gekwalificeerde collega's nodig, grotendeels HBO+; met passende competenties en op basis van functieprofielen met een heldere omschrijving van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden.
3. De kern van het afstemmen op de onderwijsbehoeften van de leerlingen vormen krachtige lessen met goede instructie.
4. Onmisbaar voor leren is het geven en ontvangen van feedback.
5. Omdat de samenleving verandert zullen wij als professionals mee moeten blijven veranderen. Een leven lang leren is geen holle frase, maar een visie element om onze missie waar te kunnen blijven maken.



6. Dat vraagt om passie voor het vak vanuit de bedoeling: het bieden van passend onderwijs aan onze leerlingen vanuit onze waarden en normen.
7. Om het verschil te kunnen blijven maken hebben initiatief, flexibiliteit, creativiteit en innovativiteit nodig.

Lijn 3: 'op weg naar een lerende organisatie' en 'de dingen goed doen'

1. In een lerende organisatie is samen met en van elkaar leren een noodzakelijke, maar op zichzelf nog onvoldoende voorwaarde.
2. Dat betekent dat we allereerst de basis op orde maken en houden.
3. We willen leren, van de kinderen, van onszelf, zichtbaar maken; laten zien.
4. We willen meer bieden dan het gewone. We zijn ambitieus en willen van voldoende naar goed.
5. Op een lerende organisatie kan je bouwen, collega's én de mensen waarvoor en waarmee we het allemaal doen. We willen een betrouwbaar educatief partner zijn in onze regio.
6. We bouwen aan een professionele cultuur, waarbij we elkaar niet alleen inspireren, maar ook gezamenlijk zorgen voor het realiseren (het leren zichtbaar maken).
7. We zoeken naar andere organisatievormen, zowel op het niveau van de klas als op het niveau van de school. Daarbij gaan we niet op voorhand uit van 'one size fits all', maar denken we aan het aanbieden van verschillende vormen van gepersonaliseerd leren en verschillende organisatievormen.
8. Ook in deze lijn geldt dat iedereen meedenkt en mee doet.

Lijn 4: 'onze identiteit en het verhaal van de school'

1. We geven vorm en inhoud aan het bekende gezegde 'it takes a village to raise a child' door ouders als partners te zien, waarbij ouders en school weliswaar verschillende verantwoordelijkheden hebben, maar een gemeenschappelijk doel.
2. We verbinden ons op alle mogelijke manieren in ons dorp, in onze wijk. We zijn 'present', doen mee met anderen en nodigen anderen uit met ons mee te doen. We zien en we willen gezien worden.
3. Vanuit onze identiteit geven we goede gedragsvoorbeelden, we leven voor wat we van belang vinden. En dat doen we door te zorgen voor ontmoeting, door het vertellen en luisteren naar verhalen en door te vieren en gedenken.

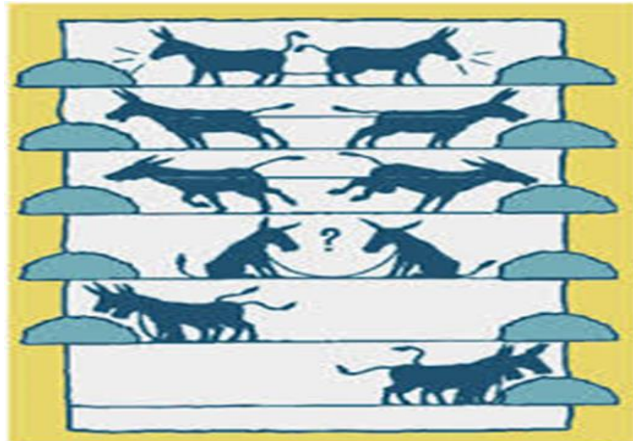
Lijn 5: 'het bieden van een ononderbroken ontwikkelingsproces'

1. Alhoewel deze lijn opgenomen is in de Wet op het Primair Onderwijs is het 'realiseren' hiervan een taaie opgave. We willen de overgangsmomenten in de ontwikkeling van een kind zo soepel mogelijk laten verlopen. In ieder geval denken we hierbij aan de stap tussen de voorschoolse periode en de start in groep 1, de overgang van groep 2 naar groep 3 en de overgang van groep 8 naar het voortgezet onderwijs.
2. Als stip op de horizon is onze visie dat de leeftijdsgroep waarvoor wij werken uitgebreid gaat worden naar de periode die ook wel 'funderend onderwijs' wordt genoemd: van 2 jaar tot en met 14 jaar.



3. Dat zal niet direct onder verantwoordelijkheid van De Stroming gaan. De eerste stappen willen wij zetten door samen te werken in de keten of in het netwerk rondom de kinderen.
4. We willen onderzoeken wat de meerwaarde is van kindcentra, wellicht ook onder onze verantwoordelijkheid. En we willen onderzoeken naar wat het zou kunnen betekenen als we ons (mede)verantwoordelijk voelen en weten voor ook de 13- en 14-jarigen.

Het voordeel van een gedeelde visie



Waarden

We komen bij onze waarden als we antwoord geven op de vraag waarvoor wij staan. Wij staan voor goed onderwijs op basis van protestants-christelijke waarden en normen waarbij geloof, hoop en liefde ons dragen. Onze waarden en normen tonen wij door te werken vanuit liefde en vertrouwen. Met open blik, enthousiast, duidelijk en eerlijk. Wij staan voor aandacht voor elkaar, voor verbinding naar binnen en naar buiten, voor gerichtheid op ontwikkeling op alle niveaus.

We zien naast een gezamenlijke basis als De Stroming ook ruimte voor de eigenheid van elke school. Elke school staat in een specifieke context en heeft een eigen historie. We gaan uit van de onderwijsbehoeften van de kinderen en hebben daarbij aandacht voor de cognitieve, de sociaal-emotionele en de creatieve ontwikkelingsaspecten. We staan voor een veilige leeromgeving en een goede instructie: noodzakelijke voorwaarden voor kinderen om tot leren te komen. We zetten passende methodes, methodieken en informatie- en communicatietechnologie in. We staan voor het dragen van verantwoordelijkheid op alle niveaus: leerlingen in de klas, de medewerkers, ouders en medezeggenschap op school, bestuur, gemeenschappelijke medezeggenschap en raad van toezicht op het niveau van De Stroming. Wij staan voor goed werkgeverschap door collega's ruimte te bieden zich te ontwikkelen en hun taken uit te voeren.

Onze collectieve ambitie is **'het op ontwikkelingsgerichte wijze realiseren van een lerende organisatie met een professionele cultuur waarbij we afstemmen op de onderwijsbehoeften van elk kind'**.

Je mag zijn zoals je bent om te worden wie je bent, maar nog niet kunt zijn, en je mag het worden op jouw manier en in jouw tijd (Anna Terruwe)



Bovenstaande vatten we samen in vier kernwaarden:

Geloven (in), (laten) inspireren

Innoveren (verbeteren, ontwikkelen en vernieuwen)

Verbinden (intern en extern), samenwerken

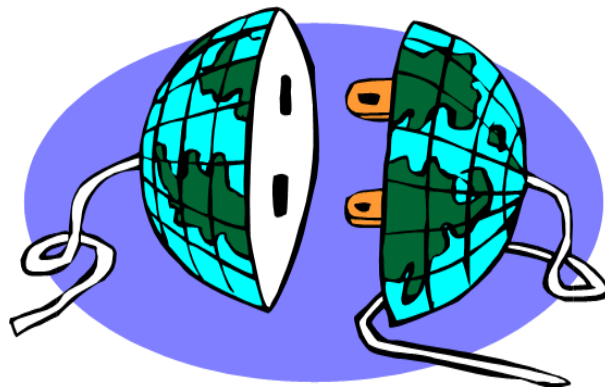
Vertrouwen hebben in, vertrouwen scheppen

Kerncompetenties

De vraag waarin we uitblinken vinden we moeilijk te beantwoorden.

Genoemd wordt dat we de afgelopen jaren steeds beter zijn geworden in het afstemmen op de specifieke onderwijsbehoeften van de kinderen, maar dat dit ook nog beter kan. Het aanbod aan meer- en hoogbegaafde leerlingen wordt als een parel genoemd omdat we dit op drie niveaus (klas, school, bovenschools) aanbieden.

De open cultuur wordt genoemd als een sterk aspect van De Stroming, waarbij ruimte is voor kwetsbaarheid. Ook zijn we gericht op ontwikkeling en verbetering. We zijn betrokken op elkaar en we zijn een betrouwbare partner en werkgever.



Waarom kiezen voor een school van De Stroming?

Als u kiest voor een school van De Stroming kiest u voor: degelijk onderwijs geënt op Bijbelse waarden en normen waarbij uw kind leert in een veilige omgeving en waar het gezien en gewaardeerd wordt. Het onderwijs wordt gegeven door professionals met hart voor kinderen en die in staat zijn goede (krachtige) lessen te bieden gericht op de ontwikkeling van het hele kind. Samen met de kinderen, met andere professionals en met ouders/verzorgers zoeken we continu naar verbeteringen en vernieuwingen.



4. Doelstellingen en succesbepalende factoren, (voor de samenhang met de kritische prestatie indicatoren, instrumentarium en normstelling wordt verwezen naar 'Intern toezichtskader')

Doelstellingen

De basis op orde is een noodzakelijke, maar op zichzelf nog onvoldoende voorwaarde om tot leren en ontwikkeling te komen.

Waar gaat het om bij de 'basis op orde':

- rust, structuur en plezier (de organisatorische component)
- verdiepen van relaties en pedagogisch tact (de pedagogische component)
- het realiseren van passende resultaten (de didactische en opbrengstgerichte component)

De ambities van De Stroming reiken verder dan het op orde hebben van de basis. Daarom hebben we doelstellingen beschreven naar domeinen en daarbij behorende aspecten.

Domein: Identiteit en imago

Aspect: het verhaal van de school. Op basis van de eigenheid van elke school geeft elke school in het schoolplan aan waarop zij trots is. De school laat zien wat haar sociale functie is in de gemeenschap.

Aspect: public relations en marketing. Elke school komt regelmatig positief in het (lokale) nieuws. Alle scholen organiseren activiteiten die bijdragen aan verbinding in de lokale gemeenschap. Alle scholen communiceren intern en extern waar ze voor staan en waar ze goed in zijn.

Aspect: levend houden van het protestants-christelijk geloof. Alle scholen van De Stroming zijn open en toegankelijk; wel vragen we ouders onze grondslag te onderschrijven (met als minimale variant het respecteren van onze grondslag). Elke school zorgt voor het vertellen van de verhalen van God met mensen, vieren de christelijke feestdagen en dragen bij aan 'rentmeesterschap'.

Domein: Kwaliteit en resultaten

Aspect: eindscore. Alle scholen behalen een score op de Eindtoets die minimaal op het niveau van het landelijk gemiddelde ligt. Minimaal 6 scholen van De Stroming scoren boven het landelijk gemiddelde van de betreffende schoolgroep.

Aspect: sociale veiligheid. Iedereen, leerling, ouder, medewerker, voelt zich veilig en durft zich kwetsbaar op te stellen; op dat we willen en kunnen leren.

Aspect: welbevinden. Iedereen, leerling, ouder, medewerker, ervaart een voldoende niveau van welbevinden. Daartoe zorgen we er met elkaar voor dat we elkaar spreken en 'zien'. Dit bewerkstelligen we onder meer door de gesprekscyclus te doorlopen, door oudergesprekken te organiseren en door leerlingengesprekken te organiseren.

Aspect: betrokkenheid. Alle leerlingen zijn betrokken bij de les. En ouders blijven door het voeren van gesprekken met de leerkracht en/of intern begeleider betrokken bij de ontwikkeling van hun kind op school.



Domein: Personeel en organisatie

Aspect: kwantiteit. We hebben voldoende personeel. Waar nodig werven en selecteren we zorgvuldig. We hebben een flexibele schil om vervangingsproblemen zo veel mogelijk op te vangen.

Aspect: kwaliteit. We hebben competent personeel. We zijn ambitieus als het om medewerkers gaat. Iedereen doet mee, toont initiatief en zoekt verbetering en vernieuwing. We streven naar meer mobiliteit.

Aspect: professionalisering. We zetten in op 'een leven lang leren' en hebben met name aandacht voor de ontwikkeling van digitale vaardigheden van de medewerkers. Samen met en van elkaar leren is dé toetssteen voor dit koersplan.

Aspect: verzuim. Het verzuim blijft onder de 4 %. We zetten steeds meer in op preventie.

Aspect: besluitvorming en communicatie. Iedereen 'weet mee', iedereen doet mee. Besluiten worden op schoolniveau genomen door de directeur, op bestuursniveau door het college van bestuur. Directeuren communiceren over alles met betrekking tot hun school, het college van bestuur communiceert over alles op het niveau van de vereniging. Beleid op het niveau van De Strooming wordt voorbereid door werkgroepen van het directieurenberaad.

Domein: Financieel en materieel

Aspect: rentabiliteit. We zetten de komende jaren jaarlijks een deel van het private vermogen in. De rentabiliteit tijdens de looptijd van dit koersplan mag maximaal – 0,6% bedragen.

Aspect: solvabiliteit. We voldoen minimaal aan wat wet- en regelgeving voorschrijft.

Aspect: liquiditeit. We voldoen minimaal aan wat wet- en regelgeving voorschrijft.

Aspect: weerstandsvermogen. We streven naar een minimum weerstandvermogen van 1,3 miljoen.

Aspect: huisvesting. Alle scholen hebben passende huisvesting. Bij nieuwbouw of renovatie kiezen we voor de meest duurzame opties. De uitstraling van de gebouwen dient aantrekkelijk te zijn. Ook bij huisvesting en onderhoud zullen we ons gedragen als goede rentmeesters.

**WAAROM
MOEILIK DOEN
ALS
HET SAMEN KAN**

Loesje

POSTBUS 1045 6021 BA ARNHEM GROOTSCHAKEL



Succesbepalende factoren

Als succesbepalende factoren voor De Stroming benoemen we:

1. Goed werkgeverschap in de ogen van (potentiële) medewerkers
2. Wij zien ouders als partners in onderwijs & opvoeding en ouders zien ons als partners in onderwijs & opvoeding
3. Ervaren sfeer (schoolklimaat en pedagogisch klimaat in de klas)
4. Imago en identiteit als het verhaal van de school is zichtbaar voor (potentiële) ouders
5. Veilige leeromgeving (in de perceptie van leerlingen en ouders)
6. Afstemming op de onderwijsbehoeften van de kinderen (in 360 graden perceptie: leerkrachten, leerlingen, ouders, externe ondersteuners)
7. Passende resultaten; resultaten die minimaal verwacht mogen worden op grond van de doelgroep



5. Evaluatie van dit koersdocument

- Aan het eind van elk jaar dat dit koersdocument van kracht is, wordt er een tussenevaluatie opgesteld onder verantwoordelijkheid van het College van Bestuur waarbij er gekeken wordt naar wat er uit dit koersdocument en uit het schoolplan gerealiseerd is.
- In het laatste jaar van de lopende periode wordt op dezelfde wijze het gehele document Koers 23 geëvalueerd.





Bijlage: Organisatiestructuur, Taken, Bevoegdheden en Verantwoordelijkheden (zie verder 'Integraal Personeelsbeleidsplan 2019-2023')

De organisatie structuur

De Stroming is een vereniging met als hoogste orgaan de algemene ledenvergadering. In de statuten van de vereniging zijn de grondslag en de doelstelling geformuleerd. De algemene ledenvergadering benoemt de leden van de raad van toezicht.



Sinds 1 augustus 2018 heeft De Stroming een nieuw bestuursmodel, het zogenaamde raad van toezicht model. Hierbij is een raad van toezicht ingericht als interne toezichthouder. Deze raad van toezicht heeft vijf taken:

1. Werkgever van het college van bestuur
2. Bewaker van het DNA van de Vereniging
3. Intern toezicht houder
4. Klankbord voor het college van bestuur
5. Goedkeuren van een aantal specifieke besluiten.

Het bestuur bestaat uit een éénhoofdig college van bestuur (ook wel: bestuurder). Het bestuur bepaalt de koers van de vereniging en formuleert de kaders. Waar dit aan de orde is heeft de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad advies- dan wel instemmingsrecht. Het college van bestuur stelt het beleid vast en ziet toe op de uitvoering. Directeuren krijgen met hun teams ruimte om binnen de vastgestelde kaders autonome keuzes te maken, uiteraard met advies dan wel instemming van de medezeggenschapsraad.

De directeuren gezamenlijk vormen het directeurenberaad. Het directeurenberaad doet beleidsvoorstellen aan het college van bestuur.

Het directeurenberaad kent verschillende werkgroepjes die op specifieke domeinen (denk aan financiën, personeel, ict, identiteit) beleidsvoorstellen voorbereiden. Het college van bestuur zit het directeurenberaad voor. De mogelijkheid bestaat deze taak te delegeren aan één van de directeuren.

Het bestuurskantoor bestaat uit het college van bestuur, een beleidsmedewerker HRM (Human Resources Management) en een secretaresse. In de meerjarenbegroting 2019-2023 zijn middelen opgenomen om voor een beperkt aantal uren een 'intern controller' in te zetten. Deze zal functioneren op het speelveld tussen directeuren, college van bestuur, administratiekantoor en accountant. Het college van bestuur heeft de dagelijkse leiding.

De schoolteams bestaan uit onderwijzend en onderwijsondersteunend personeel en worden geleid door een directeur. In de periode van dit koersdocument zal De Stroming, in lijn met de vigerende en komende cao, een nieuw personeelsbeleidsplan vaststellen, waarbij ook een nieuw functiehuis zal worden ingericht.

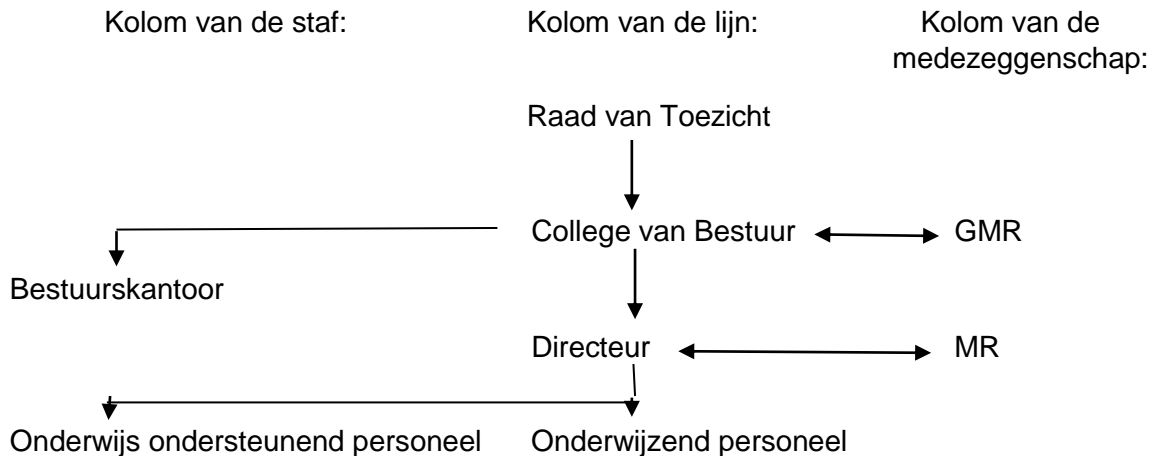
Elke school heeft een ouderhulpgroep die tot taak heeft het verlenen van bijstand bij de organisatie van schoolse activiteiten en overige evenementen die voor de school of door de school georganiseerd worden.

Aan elke school is ook een medezeggenschapsraad verbonden.



Van iedere medezeggenschapsraad zijn er twee leden, iemand namens de oudergeleding en iemand namens de personeelsgeleding, die deel uitmaken van de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad. Taken en bevoegdheden van deze raden zijn geregeld in de WMS en beschreven in de reglementen.

Figuur 1: Organisatiestructuur:



N.B. MR staat voor medezeggenschapsraad, GMR staat voor gemeenschappelijke medezeggenschapsraad

Een pijl die één kant oploopt duidt een gezagsverhouding aan. Een pijl die twee kanten oploopt duidt op een communicatieverhouding.

Taken, Bevoegdheden en Verantwoordelijkheden (TBV): een handelingskader

Elke organisatie heeft een cultuur. Die is op schoolniveau waar te nemen én die is ook op bovenschools niveau waar te nemen. Naarmate de organisatie groeit, complexer wordt, wordt het steeds belangrijker 'de verwachtingen over en weer' te managen. Dat 'over en weer' betreft tussen de verschillende functionarissen binnen een onderdeel (bijvoorbeeld 'de school'), maar ook tussen de onderdelen (tussen scholen en tussen scholen en bestuurskantoor). Naarmate een organisatie complexer wordt neemt ook het belang toe van een heldere verdeling van TBV. Het basisonderzoek dat wordt gemaakt is dat tussen 'de lijn' en 'de staf'. Medewerkers in de lijn van de organisatie hebben leidinggevende functies. Hiermee gaat zowel een verantwoordelijkheid als een bevoegdheid gepaard. Medewerkers in de staf hebben een ondersteunende en adviserende, soms ook een coördinerende taak. Zij moeten het van gezag hebben, daar waar medewerkers in de lijn ook macht kunnen inzetten. Medewerkers in de staf kunnen niets afdwingen, medewerkers in de lijn wel.

neem jezelf
in eigendom



Voor een beschrijving van de verantwoordelijkheden, bevoegdheden en taken van de verschillende functies verwijzen naar het Personeelsbeleidsplan 2019-2023.

De rol van zelfmanagement.

Om onszelf als professional te blijven ontwikkelen, is het goed naar de rol van zelfmanagement te kijken.

Hiervoor is reflectie essentieel. Dat kan individueel. Het wint echter aan kracht als dit samen met anderen ('critical friends') gebeurt in de vorm van feedback en feedforward. Laten we constructief kritisch naar onszelf kijken en onszelf vragen stellen als:

- wat doe ik? (gedrag en competenties)
- wat denk ik? (waarden en overtuigingen)
- wat wil ik? (identiteit en drijfveren)

Van uitwisselen van ideeën naar gedeelde betekenisverlening

Voor de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de Raad van Toezicht, het College van Bestuur en de directeuren zijn twee separate documenten vastgesteld die enerzijds de verhouding tussen Raad van Toezicht en College van Bestuur beschrijven, en anderzijds de verhouding tussen College van Bestuur en directeur(en).

Code "Goed Bestuur Goed onderwijs"

In het jaar 2010 is de wet "Goed Bestuur Goed Onderwijs" van kracht geworden. Met ingang van 1 augustus 2018 heeft De Stroming gekozen voor het model met een raad van toezicht en een college van bestuur; een zogenaamde organieke scheiding (two-tier-model). Met betrekking tot verantwoordelijkheden, bevoegdheden en taken zijn separate documenten vastgesteld voor de raad van toezicht (toezichtsreglement) en voor het bestuur (bestuurs- en managementreglement).

Het eerste document verwoordt de verhouding tussen raad van toezicht en college van bestuur; het tweede document verwoordt de verhouding tussen het college van bestuur en directeur.

Visie op sturing

Voor de besturing van De Stroming kiezen we voor het zogenoemde concern model, waarvoor het principe "klein binnen groot" leidend is. Dit houdt in: we halen voordeel uit de gemeenschappelijkheid op de terreinen van onderwijs, personeel, huisvesting, financiën en organisatie.

Tegelijk hechten we aan voldoende ruimte voor de individuele scholen: zij moeten ruimte krijgen om te kunnen aansluiten op specifieke en situationele vragen en omstandigheden. Daar moeten processen kleinschalig en overzichtelijk kunnen worden georganiseerd. We hanteren dan ook het principe "ruimte binnen kaders". We gebruiken een heldere planning en controlcyclus zowel op bovenschools als op schoolniveau.

De schooldirectie verantwoordt zich aan het College van Bestuur en deze verantwoordt zich aan de Raad van Toezicht.