



# **Strategisch beleidsplan 2019-2023**

## **“Ruimte voor morgen!”**

**“Morgen veranderen, begint vandaag!”**



# Inhoud

1. Inleiding .....	2
2. Terugblik, oriëntatie op de toekomst en strategie .....	3
2.1. Terugblik.....	3
2.2. Ontwikkelingen .....	4
2.3. Onze focuspunten .....	5
3. Waar staan we voor? .....	6
3.1. De kernwaarden van ons openbaar onderwijs.....	6
3.2. We halen uit kinderen wat ze in zich hebben .....	6
3.3. We hebben oog voor talent .....	8
3.4. Actueel functiebouwwerk .....	8
3.5. We werken samen binnen en buiten SOOOG .....	9
3.6. We staan voor de continuïteit van SOOOG.....	10
4. Focuspunten 2019-2025 .....	13
4.1. Focuspunt 1.....	13
4.2. Focuspunt 2.....	16
4.3. Focuspunt 3.....	18
4.4. Focuspunt 4.....	22
4.5. Focuspunt 5.....	24
5. Financiën .....	28



# 1. Inleiding

Stichting Openbaar Onderwijs Oost Groningen verzorgt het openbaar onderwijs in de gemeenten Westerwolde, Oldambt en Pekela in de regio Oost-Groningen. Op 1 oktober 2018 zaten op de 24 SOOOG scholen ongeveer 2900 kinderen en werkten er ongeveer 350 medewerkers.

Vanuit onze gezamenlijke missie en visie werken we hard om onze ambities te verwezenlijken. Dit vanuit de overtuiging dat alle kinderen in Oost-Groningen onderwijs van hoge kwaliteit verdienen dat verzorgd wordt in een veilige en uitdagende omgeving. Alle kinderen moeten zich optimaal kunnen ontwikkelen en we willen uit kinderen halen wat erin zit. Daar staat Stichting Openbaar Onderwijs Oost Groningen voor.

In het afgelopen jaar hebben we met alle afzonderlijke MR-en, de GMR en het management ons strategisch beleid 2015 -2018 geëvalueerd en gesproken over wat goed gaat, wat beter kan en hoe we de toekomst zien. In juni hebben we met alle clusterdirecteuren en schoolcoördinatoren tijdens onze managementdag verkend hoe we op de juiste manier koers zetten naar toekomstbestendig onderwijs in onze regio in 2025. De uitkomsten van alle sessies laten zien dat we veel van onze plannen uit 2015 hebben gerealiseerd, maar ook dat sommige nog in ontwikkeling zijn. We hebben bovendien vastgesteld dat we nog steeds achter het beleid staan dat we destijds in gang hebben gezet.

We zetten het in 2015 ingezette strategische beleid daarom voort, maar we brengen er wel specifieke accenten in aan, want de maatschappij beweegt en het onderwijs is voortdurend in ontwikkeling. Onze scholen bewegen mee met wat de directe omgeving van hen vraagt. Dat houdt in dat er ruimte moet zijn voor veranderingen. Een school kan bewegen naar een aangepast onderwijsconcept, naar thuisnabij onderwijs voor ieder kind, of de school kan zich ontplooiën tot een volwaardig Integraal Kindcentrum (IKC). Maar voor alles geldt dat we het samen doen. We leren met elkaar leren, want we zijn één organisatie en samen staan we voor SOOOG: voor talent in ontwikkeling.



## 2. Terugblik, oriëntatie op de toekomst en strategie

### 2.1. Terugblik

We zijn trots op wat we in de afgelopen jaren hebben gerealiseerd. De onderwijsinspectie concludeerde in 2017 tijdens het vierjaarlijks onderzoek dat de onderwijskwaliteit en de financiën op orde zijn, dat we continue aandacht hebben voor de bekwaamheid van directies, intern begeleiders en leraren en dat onze cultuur onder andere gekenmerkt wordt door onderlinge betrokkenheid. Wel vindt de inspectie dat het formuleren van meetbare doelen beter kan waarbij we gelijktijdig de lat op scholen hoger kunnen leggen en eigen ambities kunnen formuleren. Ook kan onze verantwoording naar betrokkenen en de dialoog met de omgeving nog beter. Waardevolle adviezen die we verwerken in onze plannen voor de komende jaren.

Uit de gesprekken met de MR-en en de teams blijkt steeds weer dat onze mensen zich volledig inzetten om het uiterste uit kinderen te halen, in hechte teams samenwerken en trots zijn op hun school. De SOOOG Academie voorziet duidelijk in een behoefte. Leerkrachten kunnen thuisnabij professioneel blijven groeien en hun vaardigheden uitbreiden. Het aanbod zou nog uitgebreider en meer afgestemd op onderwijskwaliteit en ondersteuningsbehoefte van kinderen vorm kunnen krijgen. Ook zou mogelijk meer e-learning kunnen worden aangeboden, waarmee thuis leren mogelijk wordt en leren 'on job' wordt gestimuleerd.

Ons expertisecentrum heeft een belangrijke rol binnen de ondersteuningsstructuur van SOOOG. De medewerkers van het expertisecentrum staan de scholen met raad en daad bij in het bieden van passend onderwijs aan de leerlingen. Het centrum vervult ook de brugfunctie tussen de scholen en het samenwerkingsverband. We hebben met ons (passend) onderwijs samen met het expertisecentrum echt een verschuiving gemaakt van het kind centraal naar ieder kind centraal.

In 2014 hebben we onze plannen beschreven in het strategisch beleidsplan 'Focus op wat groeien mag' voor de planperiode 2015-2018. Maar we staan niet stil. Wij bewegen mee met wat de maatschappij van ons vraagt, ook als dat betekent dat we wegen inslaan die niet beschreven zijn in de lopende planperiode. Zo hebben we in 2017 de eerste stappen gezet om onze scholen ruimte te bieden zich om te vormen tot IKC's. Inmiddels zijn we al zover dat we samen met Stichting Kinderopvang KiWi werken aan één organisatie voor onderwijs en opvang.

We hebben nog niet alles wat we ons hadden voorgenomen, kunnen realiseren. We leren onze kinderen na te denken en kritische vragen te stellen met respect voor andermans mening en levensbeschouwing. Zo leren we ze de democratische houding aan waarmee ze zich in de pluriforme Nederlandse samenleving en in de geglobaliseerde wereld staande kunnen houden. Die pluriformiteit willen we de komende jaren nog meer terug zien in onze organisatie. Onze organisatie moet echt een afspiegeling zijn van de omgeving: diversiteit in sekse en achtergrond.



Veel van onze gebouwen zijn ouder dan veertig jaar en zijn aan renovatie toe. Hierbij hebben we de hulp van gemeenten nodig. We werken ook aan frisse en duurzame scholen. We willen scholen met een laag energiegebruik, een gezond binnenklimaat en scholen die gebruik maken van duurzame energie. 'Gezond en duurzaam' geldt ook voor onze medewerkers. We blijven werken aan een duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers. Dat doen we door het bevorderen van een gezonde leefstijl, een goed professionaliseringsaanbod, het zorgen voor een balans tussen werk en thuis en het voorkomen en bestrijden van ziekteverzuim.

## 2.2. Ontwikkelingen

We leiden kinderen op voor een toekomst die we niet kennen, maar we zien wel trends.

### *Landelijke trends*

- Mensen, gebieden, landen en bedrijven zijn steeds meer met elkaar verbonden. Wereldburgerschap heeft een belangrijke plek in het onderwijs. In onze snel veranderende samenleving en omgeving wordt van mensen flexibiliteit verwacht. Dat vraagt om competenties als samenwerken, kritisch denken, creativiteit én aanpassingsvermogen. Een leven lang leren is een must.
- Mensen die initiatief nemen, zijn in het voordeel naarmate de samenleving steeds meer gedecentraliseerd raakt (participatiesamenleving). Er wordt steeds meer van mensen gevraagd het heft in eigen hand te nemen.
- De samenleving robotiseert. Werk op mbo 2/3-niveau zal steeds meer door machines worden gedaan. Werk waarbij een medewerker iets extra toevoegt: handigheid, creativiteit, slimigheid, zal blijven bestaan.
- De kansen voor leerlingen zijn sterk afhankelijk van het opleidingsniveau van de ouders en ongelijkheid wordt alleen maar groter (De staat van het onderwijs, 2018).
- De maatschappij is constant in de klas. Scholen hebben steeds meer taken en verantwoordelijkheden gekregen die verder reiken dan het verzorgen van onderwijs. Het onderwijs moet hierin keuzen maken. Scholen en stichtingen kunnen hierin wel verbindingen aangaan.

### *Regionale trends*

- Jonge hoogopgeleide mensen trekken weg uit het gebied. De doorgaande bevolkingsdaling hangt meer en meer samen met vergrijzing en ontgroening (Sociaal Planbureau Groningen).
- Het aantal minderjarige kinderen in bijstandsgezinnen stijgt ieder jaar, ook sinds het met de economie veel beter gaat (Sociaal Planbureau Groningen).
- De regio volgt de landelijke trend. De schoolpopulatie wordt gekenmerkt door een steeds grotere diversiteit.

### *Ontwikkelingen binnen SOOOG*

- Hoewel we in 2017 een grote groep (12 fte boventallig) voornamelijk jonge leerkrachten in dienst hebben genomen in de PLUS-pool, hebben we te maken met een stijgende vergrijzing. De groep vijftigplussers omvat bijna de helft van ons personeelsbestand. In ons strategisch personeelsbeleid besteden we daarom gericht aandacht aan ouderenbeleid.



- Het lerarentekort zal ons ook raken. We blijven er daarom naar streven zoveel mogelijk jonge leerkrachten aan ons te binden door hun een vaste aanstelling te geven en bovenformatief aan te stellen in de PLUS-pool, mede om te anticiperen op de tekorten die door de vergrijzing dreigen te ontstaan. Ons ziekteverzuimpercentage ligt boven het landelijk gemiddelde. Vooral het lang verzuim onder onze medewerkers van 55 jaar en ouder is hoog. Met het verhogen van de AOW-leeftijd en onze stijgende vergrijzing ligt hier een risico. Ons verzuimbeleid is daarom vooral gericht op preventie. We maken al onze medewerkers al vroeg in hun loopbaan bewust van en verantwoordelijk voor duurzame inzetbaarheid, zodat ze ook als ze ouder worden goed kunnen blijven functioneren.
- In overleg met en met instemming van de gemeenten en de andere schoolbesturen moet worden vastgesteld of onderwijsvoorzieningen in de huidige omvang in dorpskernen en/of wijken naast elkaar kunnen blijven bestaan. Wij streven naar één school, bij voorkeur een open Integraal Kindcentrum voor kinderen van 0 tot 12 of 14 jaar.

Ook binnen SOOOG merken we dat de tweedeling in de maatschappij toeneemt. De verschillen tussen de groepen wordt steeds groter. Aan de ene kant zien we een groep met een goede opleiding en een goed salaris, terwijl aan de andere kant de groep die rond moet komen van een bijstandsuitkering, groeit. Dit vraagt in toenemende mate aandacht van de gemeenten om gericht onderwijsachterstandenbeleid.

### **2.3. Onze focuspunten**

Onze corebusiness is onderwijs. We bereiden kinderen voor op de toekomstige maatschappij. We gaan door op de ingeslagen wegen en willen vervolgstappen nemen. We willen altijd beter en leggen daartoe de lat hoger. We vinden het belangrijk mee te blijven bewegen met landelijke en regionale ontwikkelingen. We willen met voldoende medewerkers die goed toegerust zijn, kwalitatief hoogwaardig onderwijs blijven bieden waarmee we uit kinderen halen wat erin zit.

Dat hoogwaardig onderwijs beschrijven onze scholen in hun schoolplannen en in de jaarplannen die concrete doelen bevatten. Ons strategisch beleid is uitgangspunt voor de schoolplannen. Ons strategisch beleid bestaat uit vijf focuspunten:

- 1 Elke school een eigen identiteit met ruimte voor verandering; sturen vanuit behoefte ouders, kinderen, omgeving en maatschappij
- 2 Elk kind een ononderbroken ontwikkelproces door onderwijs en opvang te verbinden
- 3 Een professionele leercultuur
- 4 Eén specialistisch (integraal) kindcentrum voor de regio
- 5 Het expertisecentrum als centrum voor ontwikkeling van het onderwijs, de ondersteuning en de kwaliteit

We bereiken dit door te ontwikkelen, te veranderen, te verbreden en samen te werken.



### 3. Waar staan we voor?

Wij verzorgen kwalitatief hoogwaardig openbaar primair onderwijs op al onze scholen, in een veilige omgeving en voor alle kinderen, ongeacht hun achtergrond, levensbeschouwing, (geloofs-)opvatting, cultuur of (individuele) capaciteiten, nu en in de toekomst.

We stimuleren kinderen om zich zo breed mogelijk te ontwikkelen. We leren hun een eigen mening te vormen, verantwoordelijkheid te nemen, besef te krijgen van sociale samenhang en van verbondenheid en het belang van samenwerken. We leren jonge mensen in mogelijkheden te denken en een creatieve, onderzoekende houding aan te nemen.

Met onze onderwijskundige en pedagogische kwaliteiten waarborgen wij een optimale aansluiting op het voortgezet onderwijs. Voor een klein aantal leerlingen is ons onderwijs het eindonderwijs. Voor hen waarborgen wij met onze onderwijskundige en pedagogische kwaliteiten een optimale participatie binnen de maatschappij.

#### 3.1. De kernwaarden van ons openbaar onderwijs

##### 1. Iedereen is welkom (toelatingsbeleid)

Ongeacht levensovertuiging, godsdienst, politieke gezindheid, afkomst, geslacht of seksuele geaardheid.

##### 2. Iedereen is benoembaar (aanstellingsbeleid)

Ongeacht levensovertuiging, godsdienst, politieke gezindheid, afkomst, geslacht of seksuele geaardheid.

##### 3. Wederzijds respect

Voor levensbeschouwing of godsdienst van alle leerlingen, ouders en personeelsleden.

##### 4. Waarden en normen

Actieve aandacht voor uiteenlopende levensbeschouwelijke en maatschappelijke waarden.

##### 5. Van en voor de samenleving

Leerlingen voorbereiden op deelname aan de samenleving. Belanghebbenden betrekken bij besluitvorming.

##### 6. Levensbeschouwing en godsdienst

Gelegenheid bieden om godsdienstig en/of humanistisch vormingsonderwijs (G/HVO) te volgen. Aandacht voor de diverse levensbeschouwingen vanuit de actief pluriforme opdracht.

#### 3.2. We halen uit kinderen wat ze in zich hebben

Alles wat we binnen onze scholen doen, is te herleiden naar de kern van het onderwijs: passend onderwijs bieden aan ieder kind. We erkennen dat alle kinderen uniek en verschillend zijn en dat ze ruimte en tijd nodig hebben om verantwoordelijkheid te kunnen nemen en zelfredzaam te worden.

Al onze scholen voldoen aan de basiskwaliteit die de maatschappij van ons vraagt. Binnen de cyclus rond kwaliteitszorg werken alle scholen met behulp van ParnasSys en WMK (Werken met kwaliteit) binnen een vierjarencyclus met een schoolplan, een schooljaarplan en een schooljaarverslag. Het schoolplan sluit aan op het strategisch beleid van onze organisatie en de schooljaarplannen op het schoolplan van de school.

Aan het eind van ieder schooljaar stelt elke school het schooljaarplan voor het komende schooljaar op. In de schoolplannen zijn de ontwikkel- en focuspunten concreet en smart uitgewerkt. In het schooljaarverslag evalueren we de voortgang en de resultaten.



'We halen uit kinderen wat ze in zich hebben' en dat doen we op de volgende manieren.

- Op alle scholen is *het opbrengstgericht werken* geïmplementeerd. Dat wil zeggen:
  - De scholen werken *handelingsgericht*. Ze hanteren het directe-instructiemodel. De leerkrachten stemmen de leerstof af op de onderwijsbehoeften van de leerlingen. De leerkrachten analyseren systematisch de toetsresultaten (en passen zo nodig de leerstof voor de leerlingen aan).
  - Monitoring en evaluatie vindt plaats op school- en bestuursniveau.
  - Met interne audits wordt voortdurend gewerkt aan een nog betere onderwijskwaliteit.
- De methodes en leerlijnen voldoen aan de kerndoelen en alle leerkrachten zijn bekend met de inhoud van de kerndoelen en referentieniveaus.
- Alle scholen besteden extra veel aandacht aan het wegwerken van taalachterstand bij de kinderen en het vergroten van hun woordenschat. Een taalcoördinator kan de scholen hierbij ondersteunen.
- Elke school heeft een herkenbaar schoolprofiel waarin het team zijn visie op het openbaar onderwijs, het pedagogisch klimaat en het didactisch handelen heeft uitgewerkt en vertaald in de alledaagse praktijk. Passend bij dit schoolprofiel heeft de school beschreven hoe het team vormgeeft aan de sociaal-emotionele ontwikkeling van leerlingen en aan de burgerschapsvorming. In 2017 heeft SOOOG deze brede ontwikkeling van kinderen versterkt met een breed aanbod van (naschoolse) sportactiviteiten, top(sport)events, het programma Fit&Vaardig, en hebben we subsidie gekregen om de muzikale vorming van kinderen te versterken. We zijn dit muzikale vormingstraject in het schooljaar 2018-2019 gestart.
- Elke school heeft vastgesteld beleid om de sociale en fysieke veiligheid van leerlingen, team en ouders te waarborgen.
- Technologie heeft de samenleving veranderd en vraagt om nieuwe vaardigheden. In 2014 zijn op landelijk niveau de 21ste-eeuwse vaardigheden voor het onderwijs benoemd, waarna scholen hiermee aan de slag zijn gegaan. Wij noemen dit eigentijds onderwijs. Het gaat dan om bijvoorbeeld samenwerken, aanleren van sociale en culturele vaardigheden en kritisch en creatief leren denken.





Alle scholen hebben in de afgelopen jaren onderzocht hoe ze deze 21ste-eeuwse vaardigheden in het onderwijs kunnen inbedden en hebben ze deels geïmplementeerd. Ze maken ook dankbaar gebruik van wat de omgeving biedt. Zo zijn we met de Scholierenacademie Rijksuniversiteit Groningen gestart met het project Studentbuddy Oost-Groningen, waarin bovenbouwleerlingen op een toegankelijke manier kennismaken met wetenschap en de rol die de universiteit daarin speelt. ICT speelt bij 21ste-eeuwse vaardigheden een belangrijke rol. In 2017 hebben we op SOOOG niveau onze visie op ICT uitgewerkt en zijn de scholen gestart met de uitwerking en implementatie ervan op schoolniveau.

- Alle teams hebben de ambitie om het uiterste uit ieder kind afzonderlijk te halen.
- Alle scholen vinden het vanzelfsprekend dat het bestuur de (onderwijs)kwaliteit voortdurend monitort, bewaakt en waar nodig ingrijpt.

### **3.3. We hebben oog voor talent**

De kwaliteit van onze medewerkers is de cruciale factor om het uiterste uit ieder kind te kunnen halen. Wij zorgen ervoor dat we bekwame medewerkers hebben die binnen een professionele cultuur werken. Ons personeelsbeleid is erop gericht de sterke punten en talenten van iedere medewerker te benutten en, minstens zo belangrijk, het zorgt ervoor dat medewerkers niet alleen het uiterste uit kinderen willen halen, maar ook uit zichzelf.

Via de SOOOG Academie, die we centraal bekostigen, bieden we cursussen, workshops en opleidingen aan voor alle medewerkers. De scholen beschikken daarnaast over een eigen scholings- en kwaliteitsbudget voor individuele en/of teamscholing. Voor het management hebben we een voorziening getroffen waarmee we middelen en mogelijkheden borgen voor ontwikkeling, scholing en ver(der)gaande professionalisering.

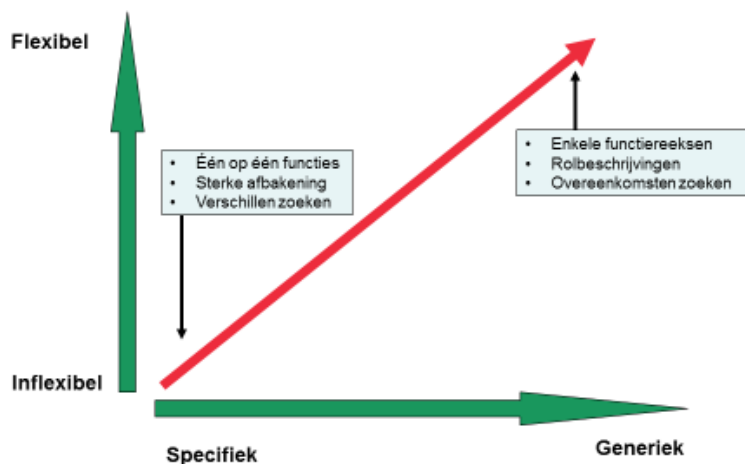
Wij bieden onze medewerkers ruimte om hun talenten volop te ontwikkelen en vervolgens in te zetten in de praktijk: de praktijk op de werkvloer. Wij hanteren daartoe zelfsturing binnen de gezamenlijk afgesproken kaders.

We blijven een lerende organisatie. We stimuleren onze medewerkers daarom kennis en ervaringen met elkaar te delen zodat we ook van elkaar leren. We gaan de komende jaren nog meer nadruk leggen op leren van en met elkaar, op hoe we van een prestatie- naar een leercultuur gaan en op samen het uiterste uit onszelf en uit onze leerlingen blijven halen.

### **3.4. Actueel functiebouwwerk**

Ons functiegebouw vormt een belangrijk fundament voor onze organisatie, de inrichting ervan en voor ons personeelsbeleid. Het is al enige jaren oud en vraagt om aanpassing, gezien de actuele en toekomstige ontwikkelingen en de nieuwe cao primair onderwijs. Ons huidig functiebouwwerk kent geen IKC-functies en het is niet flexibel. We willen een toekomstbestendig ingericht functiebouwwerk, zodat we een effectieve organisatie neer kunnen zetten.





Een flexibel functiebouwwerk kenmerkt zich door een meer generieke wijze van beschrijven van functiegroepen, waarbij de beschrijving van taken en bevoegdheden een belangrijk onderdeel is. Er is in dat geval een beperkt aantal functies beschikbaar. De nadruk komt daarbij meer te liggen op de overeenkomsten en niet op de verschillen. Een koppeling met competenties biedt onze medewerkers tevens de mogelijkheid om zich in rollen en dus taken en bevoegdheden binnen een functiegroep verder te kunnen ontwikkelen.

### 3.5. We werken samen binnen en buiten SOOOG

We bieden onze scholen de komende jaren ruimte om IKC's te realiseren en de directeurs en schoolcoördinatoren de mogelijkheid om de opleiding leidinggevende IKC te volgen. Verschillende scholen zijn gestart met de ontwikkeling van een visie. Om opvang en onderwijs maximaal tot z'n bloei en recht te laten komen, willen we een eigen aan SOOOG gelieerde opvangorganisatie realiseren. We streven daarmee naar scholen waarin de aansturing en verantwoordelijkheid voor zowel onderwijs als opvang is ondergebracht in één organisatie. Ouders en kinderen hebben dan te maken met één pedagogische missie en visie, één organisatie, één regie, één loket, één aanspreekpunt en één team. Zo ontstaat een veilige en vertrouwde omgeving waarin kinderen hun talenten kunnen ontwikkelen en zich goed kunnen voorbereiden op hun toekomst.

In 2012 is Onderwijszorgcentrum De Stuwe opgericht. Hierin zijn ons expertisecentrum, sbo Delta en (v)so De Meentschool gevestigd. Samen met een nevenvestiging van Prof. W.J. Bladergroenschool, de afdeling leerlingzaken en het jeugdteam van de gemeenten Oldambt, COSIS en Accare, wordt vanuit het Onderwijszorgcentrum gewerkt aan het vergroten van de ontwikkelingskansen van kinderen die extra aandacht nodig hebben en niet mee kunnen in het reguliere onderwijs. Het is onze ambitie een speciaal kindcentrum (SKC) te realiseren. In het speciaal kindcentrum willen we de scheiding tussen sbo en (v)so opheffen. We streven naar een verbreding van het speciaal (basis)onderwijs. We willen ons naast de focus op leerproblemen ook gaan richten op gedragsproblemen. Daarnaast willen we de



samenwerking tussen de diverse partners en de doorgaande lijn vanuit één regie gaan vormgeven.

Het aantal leerlingen daalt de komende jaren nog, maar veel minder sterk dan in de afgelopen jaren. We verwachten tot 2022 nog een daling van ongeveer vijf procent ten opzichte van 1 oktober 2017. We willen ook in de kleine dorpskernen ons kwalitatief goed onderwijs op peil houden in een moderne huisvesting. Als het leerlingenaantal echter onder de opheffingsnorm komt, dan zullen we genoodzaakt zijn tot fuseren van de school met een andere school. Vanzelfsprekend betrekken we de medezeggenschap en de ouders hier dan vanaf het begin bij. Als fuseren met een andere school van SOOOG niet mogelijk is, gaan we na of het in samenwerking met ouders, gemeenten en onderwijspartners mogelijk is om een samenwerkingschool te starten. Wij staan ervoor open met elkaar het gesprek aan te gaan over een te vormen Samenwerkingsbestuur Primair Onderwijs Oost-Groningen, waarbinnen openbaar en bijzonder onderwijs in een samenwerkingschool een passende positie krijgen. De nieuwe wetgeving rondom de vorming van samenwerkingscholen biedt nieuwe mogelijkheden waarbinnen bedrijfseconomische risico's en onderwijskundige en personele gevolgen kunnen worden voorkomen met een samenwerkingsbestuur, en gelijktijdig samenwerkingscholen kunnen worden gerealiseerd.

Een goede samenwerking met zorgpartners in de regio is van essentieel belang om op een adequate en goede wijze invulling te kunnen geven aan passend onderwijs en goede jeugdzorg. Dit doen we in goed overleg met de samenwerkingsverbanden PO en V(S)O en de gemeenten middels LEA- en de OGO-overleggen.

Ook een goede communicatie, zowel intern als extern, is van essentieel belang. Onze scholen verzorgen kwalitatief hoogwaardig onderwijs, dragen de SOOOG kernwaarden en -visie uit en leggen daarover verantwoording af aan ouders en bestuur. Daarvoor richten we een heldere communicatiestructuur in met korte lijnen tussen school en ouders en school en bestuur.

We hebben de periode van reserveren achter ons gelaten en kunnen de komende jaren extra investeren in de kwaliteitsontwikkeling van het onderwijs.

### **3.6. We staan voor de continuïteit van SOOOG**

We zijn bedrijfseconomisch gezond en de onderwijskwaliteit is in de basis op alle scholen in orde. Ook de onderwijsinspectie heeft dit geconstateerd in het bestuursgerichte toezicht in 2017. We werken met z'n allen vanuit een professionele cultuur aan het realiseren van onze ambities en het verder verbeteren van het onderwijs.

Het College van Bestuur van SOOOG is als bevoegd gezag verantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs in de meest brede zin. Hierover legt zij verantwoording af aan diverse belanghebbenden, onder wie ouders en onderwijsinspectie.

Voor zowel de bedrijfsvoering als kwaliteitsontwikkeling hanteren we als onderdeel van good governance planning & control en de PDCA-cyclus. In ons handboek AO/IB beschrijven we de inrichting van onze bedrijfsvoering. In ons kwaliteitsbeleid beschrijven we wat we onder kwaliteitszorg en –ontwikkeling verstaan en hoe we hier invulling aan geven.



We gebruiken een webbased programma voor de personele en financiële administratie, kwaliteitszorg, schoolontwikkeling en persoonlijke ontwikkeling. Communicatie met alle medewerkers en ouders over de zaken die er op school- en organisatieniveau echt toe doen, staat bij ons hoog in het vaandel. Via interne nieuwsbrieven en berichten zorgen we ervoor dat alle medewerkers op hetzelfde moment dezelfde informatie krijgen. Via SOOOG magazines, onze websites, nieuwsbrieven, social media en de SOOOG Courant brengen we alle ouders en partners op de hoogte van het reilen en zeilen binnen SOOOG. Het College van Bestuur woont minimaal één keer per jaar op iedere school een team- of MR-vergadering en cluster MT-vergadering bij. Eens per twee jaar bespreekt het bestuur de ontwikkelingen binnen SOOOG met de medezeggenschapsraden van de scholen. Eveneens eens per twee jaar evalueren alle teams het SOOOG beleid.

Ons personeel is het 'goud' van onze organisatie. Het verwachte lerarentekort is voor ons ook een kans. We kunnen aankomende leerkrachten en leerkrachten van elders laten zien dat het goed werken is bij SOOOG. We bieden onze mensen uitgebreide scholingsmogelijkheden voor groei en ontwikkeling en we bieden medewerkers veel kansen om zich te ontplooiën, zowel op school- als op individueel niveau. Binnen onze schoolteams is sprake van synergie en geldt 'het geheel is meer dan de som der delen'. We kunnen spreken van een aantrekkelijke woon- en werkomgeving. We hebben mooie schoolgebouwen en er is volop betaalbare woonruimte beschikbaar. Lio-stagairs zijn bij ons van harte welkom. We werken intensief samen met de pabo in de driehoek pabo – lio – school en bieden lio-stagairs een volwaardige begeleiding. Stagiairs kunnen ook kennismaken met het SBO en (V)SO.

We krijgen ook te maken met vergrijzing. Goed werkgeverschap is dan ook vanzelfsprekend van belang. Om te zorgen dat iedereen met plezier, gezond, competent en productief aan het werk kan gaan en blijven, leggen we in ons strategisch personeelsbeleid de nadruk op ouderenbeleid en duurzame inzetbaarheid. Onze medewerkers hebben ook zelf een grote verantwoordelijkheid om te werken aan de eigen inzetbaarheid. We stimuleren hen gebruik te maken van ontwikkelinstrumenten zoals loopbaanplanning, continue ontwikkeling in de functie en reguliere training/scholing, en van benutinstrumenten als taakverrijking (leerkrachten- en/of liocoach, ontwikkelaar, onderzoeker, enzovoort) of horizontale baanverandering (mobiliteit). Wij vinden dat het bevorderen van duurzame inzetbaarheid de verantwoordelijkheid is van werknemer én werkgever.

Ons personeel is naast het 'goud' van de organisatie ook ons visitekaartje. Dat geldt ook voor onze gebouwen. Jaarlijks actualiseren we ons meerjarenonderhoudsplan en voeren we het onderhoud uit conform de planning. We willen dat alle scholen Frisse en Duurzame Scholen zijn. Onder een Frisse en Duurzame School verstaan we een school met een laag energieverbruik en een gezond binnenmilieu wat luchtkwaliteit, temperatuur en comfort, licht en geluid betreft. Op vier van onze scholen is al een klimaatverbetering gerealiseerd en op tien scholen zijn zonnepanelen aangebracht. De komende jaren willen we in overleg met de gemeenten ook de andere scholen aanpakken. De gemeenten en de schoolbesturen zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de spreiding en bereikbaarheid van de onderwijsvoorzieningen. Wij vinden duurzame en moderne opvang- en onderwijsvoorzieningen belangrijk. Veel van onze scholen zijn meer dan veertig jaar oud en



onvoldoende geschikt of geschikt te maken voor het onderwijs van nu en morgen. Een gezamenlijke visie van de gemeenten en SOOOG op onderwijsvoorzieningen is van belang om goede thuisnabije onderwijsvoorzieningen te hebben en te houden. We willen een integraal huisvestingsplan opstellen om nog meer regie te krijgen op onze schoolgebouwen. In het plan beschrijven we de omvang, locatiekeuze, onderhoudskosten, energiekosten, onderwijskundige functionaliteit, schoolomgeving en duurzaamheid van onze scholen. Op basis van het plan willen we met de gemeenten in gesprek over de planning van renovatie of nieuwbouw.

Waar mogelijk maken we ons sterk voor renovatie, groot onderhoud en/of nieuwbouw. Hetzelfde geldt voor de uitstraling en de inrichting van onze scholen. Samen met ouders en gemeenten zorgen we voor een schoolplein waar kinderen voldoende ruimte hebben om te bewegen. In de afgelopen jaren hebben we op alle scholen het meubilair in de lokalen vervangen. We zijn inmiddels gestart met de vervanging van het meubilair in de secundaire ruimten en geven daaraan de komende jaren een vervolg.

Ons financieel beleid is gericht op de continuïteit en kwaliteit van het onderwijs. De balans tussen eisen die het onderwijs op korte termijn stelt en het meerjarenperspectief staan hierin steeds centraal. In 2017 hebben we opnieuw een risicoanalyse laten uitvoeren en hebben we laten bepalen hoe groot onze reserves moeten zijn om risico's op te kunnen vangen en geplande uitgaven te kunnen doen. We zijn in control en onze financiële positie is zodanig gezond dat we de komende jaren extra investeringen kunnen doen voor kwaliteitsontwikkeling en versterking van het onderwijs.



## 4. Focuspunten 2019-2025

We zijn bedrijfseconomisch gezond en de onderwijskwaliteit is in de basis op alle scholen op orde. Wij willen meer. Samen met alle scholen leggen we de lat hoger. We zijn in control en onze financiële positie is zodanig gezond dat we de komende jaren extra investeren in de kwaliteitsontwikkeling en versterking van het onderwijs. We hebben onze ambities beschreven in vijf focuspunten en we hebben hiervoor tot 2025 een bedrag van ongeveer 4 miljoen beschikbaar. Voorwaarde hierbij is dat de extra investeringen niet mogen leiden tot structurele lastenverhogingen en dat scholen hun ambities SMART beschrijven, inclusief een specifieke investeringsbegroting.

### 4.1. Focuspunt 1

**Elke school een eigen identiteit met ruimte voor verandering; sturen vanuit behoefte ouders, kinderen, omgeving en maatschappij.**

Op onze website beloven we:

“Ieder kind is uniek en heeft zijn eigen interesses en talenten. Op onze scholen worden kinderen niet met een standaard norm vergeleken, maar met zichzelf. Wij willen uit kinderen halen wat er in zit. Op de scholen van SOOOG draait alles om het kind. Elk kind moet zich in een veilige, uitdagende omgeving zo goed mogelijk kunnen ontwikkelen. Onderwijs van hoge kwaliteit bieden, dat is de kerntaak van iedere school binnen SOOOG.

Op onze scholen kunnen kinderen zich zo breed mogelijk ontwikkelen. Qua basiskennis en basisvaardigheden, maar ook qua individuele ontwikkelbehoeften en bovendien sociaal, emotioneel, creatief en motorisch. Ons onderwijs is eigentijds, met extra aandacht voor taalontwikkeling en de 21ste-eeuwse vaardigheden die nodig zijn om goed mee te komen in de maatschappij en op de arbeidsmarkt van vandaag en morgen”.

Onze scholen staan verspreid over een groot gebied in Oost-Groningen. Van één kleine school in dunbevolkte gebieden als Drieborg en Vriescheloo tot grote scholen in Winschoten. Maar voor al onze scholen geldt: de school is de kern van de wijk of het dorp. En omdat elke wijk en elk dorp verschillend zijn, mogen onze scholen dat ook zijn. Wij vinden dat al onze scholen binnen de kaders van het strategisch beleid en de gezamenlijke afspraken, zelf mogen bepalen hoe ze samen met ouders kunnen zorgen dat kinderen zich optimaal kunnen ontwikkelen. Elke school bepaalt zelf het onderwijsconcept, pedagogisch en didactisch klimaat, alsmede hoe zij dat onderwijs binnen de kaders wil organiseren. Onderwijs dat het beste past bij wat de kinderen nodig hebben. Want we vinden dat scholen zelfstandig het beste inspringen op de maatschappelijke veranderingen in de samenleving. Veranderingen waar we voorwaardelijk bij willen aansluiten.

Scholen worden van alle kanten aangemoedigd om hun functie te verbreden: pestgedrag aanpakken, integratie bevorderen, zorgtaken overnemen, achterstandenbeleid verankeren, verbindingen met sport en kinderopvang leggen, enzovoort. De landelijke en lokale politiek spelen hierin een rol, maar ook ouders verwachten steeds vaker dat de school het wel regelt,



dat de school een *one-stop-shop* is voor onderwijs, zorg, sport en cultuur. Wij vinden dat er grenzen zijn aan de opdracht van onze scholen en wij vinden dat we keuzen mogen maken in wat we wel en niet doen.

We weten niet hoe de wereld er over twintig jaar uitziet. We bereiden onze kinderen voor op banen waarvan we nu het bestaan nog niet weten. De toekomst is niet te plannen, maar we kunnen ons wel instellen op verandering. We kunnen de wendbaarheid en de veerkracht van onze organisatie en scholen vergroten. En dat is onze ambitie voor de komende jaren. Al onze scholen gaan flexibel om met ontwikkelingen en verwachtingen in de samenleving. Niet door achter elke trend aan te lopen, maar door met elkaar en de ouders een scherp oog te hebben voor maatschappelijke veranderingen die het primair onderwijs van buitenaf en voor langere tijd beïnvloeden.

### ***Kader, bouwstenen en doelen***

Zoals gezegd bepaalt elke school zelf het onderwijsconcept, pedagogisch en didactisch klimaat, alsmede hoe zij dat onderwijs binnen de kaders wil organiseren met als doel het uiterste uit kinderen te halen. Daarbij houdt elke school zich wel aan de gezamenlijk gemaakte afspraken. Die zijn:

### **We leren onze kinderen verantwoordelijk te zijn voor hun eigen leren en leerontwikkeling.**

Wij gaan ervan uit dat leerlingen meer gemotiveerd zijn en een positiever zelfbeeld hebben wanneer ze medeverantwoordelijk zijn voor hun eigen leren. Om verantwoordelijk te kunnen zijn voor het eigen leren hebben leerlingen ruimte nodig om te mogen kiezen en om verkeerde keuzen te kunnen maken. In alle gevallen gaat het erom dat leerlingen hun keuzen kunnen beredeneren, onderbouwen en verantwoorden. Daarvoor is in de eerste plaats vertrouwen van de leerkracht in de leerling nodig. De leerkracht heeft hoge verwachtingen van de leerling en vertrouwt erop dat de leerling goede keuzen wil maken en bereid is verkeerde keuzen te verbeteren. Ook vertrouwt hij erop dat het gewenste resultaat op verschillende manieren behaald kan worden.

### ***Doel***

*Uiterlijk 1 augustus 2020:*

- *Heeft elke school vastgesteld hoe ze eigenaarschap en verantwoordelijkheid van leerlingen voor hun eigen leren en ontwikkeling gaat vergroten.*
- *Heeft elke school hiervoor een beleidsplan opgesteld en is gestart met de implementatie hiervan.*

### **Het onderwijsconcept en de organisatie en inrichting van het onderwijs sluit aan bij maatschappelijke ontwikkelingen.**

We vinden dat elke SOOOG school samen met ouders en leerlingen bepaalt wat, gelet op de school, de omgeving en de samenleving, nodig is om het uiterste uit leerlingen te blijven halen, rekening houdend met alle veranderingen en ontwikkelingen in de maatschappij. We noemen enkele voorbeelden uit 'Veranderende samenleving, veranderende scholen'.



De invloed van de technologie op het onderwijs is groot. ICT biedt volop mogelijkheden om de lesstof interactiever en veelzijdiger aan te bieden en meer af te stemmen op de individuele mogelijkheden en voorkeuren van kinderen. Toekomstgericht onderwijs maakt kinderen digitaal vaardig en mediawijs. Voortschrijdende ICT maakt de wereld kleiner en maakt het eenvoudiger om samen op te trekken.

De toenemende diversiteit in de samenleving is ook te merken in de klas. Het aantal traditionele huishoudens is afgenomen door scheidingen en samengestelde gezinnen. Ook instroom en passend onderwijs zorgen voor uitdagingen. Hoe geef ik onderwijs op maat? En hoe zorg ik ervoor dat verschillen tussen ouders niet uitmonden in ongelijkheid in het onderwijs. Tegelijk is er steeds meer bewijs dat leerlingen in gemengde groepen meer van elkaar leren en dat dit ook voor onderwijsteams geldt<sup>1</sup>.

### **Doel**

*De school evalueert haar onderwijsconcept en de bijbehorende organisatie en inrichting van het onderwijs, met als opdracht deze zodanig aan te passen dat ze mee kan bewegen met wat de omgeving, samenleving en maatschappij van haar vragen. De school heeft in het schooljaar 2020-2021 haar evaluatie met team en ouders, en de herijking van haar onderwijsconcept met bijbehorende organisatie en inrichting van het onderwijs dat het beste past in haar dorp of wijk, gereed. Hierbij geeft de school aan welke instrumenten en/of aanpassingen daarvoor nodig zijn, ook als een nieuw of aangepast concept desinvesteringen tot gevolg heeft. In het daarop volgende schooljaar stelt de school een plan van aanpak met begroting op. Na instemming en goedkeuring volgt de implementatie ervan.*

### **De school is een SOOOG school.**

Wij vinden dat we samen meer bereiken dan alleen. Onze leidinggevenden spelen hierbij een cruciale rol. Zij zijn voorbeeld en brug tussen school en de organisatie en onze ambassadeurs.

De school maakt duidelijk hoe de eigen identiteit eruit ziet en hoe de ouders betrokken zijn/worden bij de inrichting van het onderwijs en beschrijft daarom:

- Hoe de ouderbetrokkenheid actueel blijft en wordt vertaald in jaarlijks terugkerende activiteiten voor en met leerlingen en/of ouders.
- Hoe de sociale veiligheid en sociale vaardigheid worden vergroot en actueel worden gehouden.
- Hoe de school zodanig laagdrempelig is dat kinderen en ouders maximaal kunnen deelnemen.

---

<sup>1</sup> Kennisnet (2011) Vier in balans monitor 2011.





## 4.2. Focuspunt 2

### **Elk kind een ononderbroken ontwikkelproces door onderwijs en opvang te verbinden.**

Het economisch perspectief in onze regio is beperkt. Tegen de achtergrond van economische groei daalt het aantal werkzoekenden landelijk gezien. Provincie Groningen en vooral Oost-Groningen blijven naar verhouding achter bij deze landelijke daling. Het opleidingsniveau van de beroepsbevolking groeit landelijk. Provinciaal gezien is het ongeveer gelijk gebleven, maar het aandeel laagopgeleiden in onze gemeenten is aanmerkelijk hoger dan elders, wat risico's op onder andere werkloosheid, achterstanden, eenzaamheid en armoede vergroot. De tweedeling in de samenleving groeit. Tevens zien we een veranderende behoefte in de samenleving rondom opvang en onderwijs en een roep vanuit de maatschappij om opvang en onderwijs anders te organiseren. Onze ambitie en opdracht is om al onze kinderen alle kansen en perspectieven te bieden, juist in een maatschappij waarin de tweedeling groeit. We willen dit doen door onderwijs en opvang met elkaar te verbinden zodat ouders en kinderen te maken hebben met één pedagogische visie, één organisatie, één loket, één regie en één team. Zo ontstaat een veilige en vertrouwde omgeving met doorlopende leerlijnen, waarin kinderen hun talenten kunnen ontwikkelen en zich goed kunnen voorbereiden op hun toekomst.

#### ***Kader, bouwstenen en doelen***

In 2017 hebben we onze eerste ideeën rondom Integrale Kindcentra (IKC's) met instemming van alle geledingen vastgelegd in het startdocument 'Het integraal kindcentrum toekomstperspectief voor onderwijs en opvang'. De stip op de horizon is één organisatie voor onderwijs en opvang. Het vormen van één organisatie is momenteel nog niet mogelijk. We onderzoeken daarom of de samenwerking gefaseerd ingevoerd kan worden en of we daartoe eerst een bestuurlijke personele unie in kunnen richten waarbij bestuur en Raad van Toezicht uit dezelfde natuurlijke personen bestaan. De bestuurlijke personele unie zou dan kunnen worden gevolgd door de inrichting van een holdingstructuur, waarbij vanuit een holdingstichting de twee stichtingen (opvang en onderwijs) aangestuurd worden. Een holdingstichting bestaat uit de Raad van Toezicht, het College van Bestuur en het servicebureau (de ondersteunende diensten). In 2018 zijn in een richtinggevende notitie de richting van het proces en het stappenplan beschreven voor de realisatie en implementatie van één personele (bestuurlijke) unie.

#### ***Doel***

*We werken de richtinggevende notitie in 2019 nader uit tot besluitvormingsdocumenten. Op basis van deze documenten en een nader te formuleren Due Diligence-onderzoek, starten we het besluitvormingstraject tot de inrichting van één bestuurlijke personele unie.*

SOOOG staat achter de ontwikkeling van IKC's. In overleg met ouders, personeel, welzijn- en cultuurorganisaties willen we dit proces geleidelijk laten plaatsvinden. We willen de komende jaren – bij voorkeur – IKC's realiseren waarbij we ons realiseren dat integraliteit – mede gelet op de locatie, omvang en schoolgebouw – (nog) niet voor alle scholen tot de



mogelijkheden behoort en geen doel op zich is. In een IKC werkt een team van verschillende professionals (leerkrachten, pedagogisch medewerkers, begeleiders) samen aan de ontwikkeling van kinderen van nul tot twaalf/veertien jaar. De grenzen tussen onderwijs en opvang, tussen spelen en leren zijn verdwenen. Het doel is kinderen in een veilige en vertrouwde omgeving in doorlopende leer- en ontwikkellijnen hun talenten te laten ontwikkelen en goed voor te bereiden op hun toekomst. Kenmerken van een IKC zijn één organisatie, één leidinggevende, één loket voor vragen van ouders, één multidisciplinair team dat werkt vanuit één pedagogische, didactische visie. Deze visie vraagt om eenduidige aansturing vanuit één organisatie voor onderwijs en opvang. Een IKC biedt een totaalpakket op het gebied van educatie, opvang, ontwikkeling, zorg, welzijn en vrije tijd.

Als uit gesprekken en onderzoek op schoolniveau met personeel, ouders en welzijn- en cultuurorganisaties onderbouwd wordt geconcludeerd dat 'integraliteit' tot de mogelijkheden behoort, kijken we op schoolniveau hoe de samenwerking tussen met name kindvoorzieningen en basisonderwijs kan worden uitgebouwd of geïntensiveerd. Hierbij wordt zo optimaal als mogelijk invulling gegeven aan de realisering van één pedagogische visie en doorgaande leer- en ontwikkellijn, bij voorkeur van nul tot twaalf/veertien jaar.

### **Doel**

*Alle scholen hebben in overleg met personeel, ouders, cultuur en welzijnsorganisaties uiterlijk in het schooljaar 2019-2020 een beleidsplan 'Opvang en Onderwijs' (O&O) op schoolniveau gereed, met daarin opgenomen een stappen-, of uitvoeringsplan en een tijdspad. In het plan staat beschreven op welke wijze de school één pedagogische visie, de doorgaande lijn en samenwerking tussen opvang en onderwijs – bij voorkeur als IKC met de eigen aan SOOOG gelieerde opvangstichting – vorm gaat geven. Na goedkeuring door het bestuur wordt het plan geïmplementeerd.*

Een IKC betekent dat onderwijs en opvang aangestuurd worden door één leidinggevende en onder verantwoordelijkheid vallen van één organisatie. Ook voor een ver(der)gaande samenwerking tussen kindvoorzieningen en onderwijs op schoolniveau zijn een goede regie, een duidelijke en heldere organisatie en kennis en afstemming van educatieprogramma's, waaronder VVE, belangrijke pijlers.

### **Doel**

*Het management van onze scholen heeft – mede ter ondersteuning en realisering van een beleidsplan 'Opvang en Onderwijs' (O&O) – uiterlijk 2019-2020 de opleiding leidinggevende IKC gevolgd. Alle scholen volgen overeenkomstig het te ontwikkelen beleidsplan 'Opvang en Onderwijs' op team- en/of individueel niveau een scholingsprogramma.*

De ontwikkeling van IKC's of andere vormen van samenwerking tussen opvang en onderwijs, zullen proefondervindelijk mede gaan leiden tot een veranderende organisatie met bijbehorend nieuw of aangepast beleid. Om als organisatie en als school te kunnen inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen en een veranderende samenleving is initiatief, tijd en ruimte nodig. Tijd en ruimte om het 'wat' te vertalen in het 'hoe'. Hierbij kunnen we vooraf



niet alles vastleggen in beleid. Nieuw beleid en nieuwe kaders ontstaan ook proefondervindelijk.

### **Doel**

*Scholen die zich kunnen ontwikkelen tot IKC of invulling kunnen geven aan andere vormen van samenwerking, worden gestimuleerd en geënthousiasmeerd het experiment aan te gaan dat moet leiden tot een nieuwe (school)organisatie met nieuwe kaders en nieuw beleid.*

## **4.3. Focuspunt 3**

### **Een professionele leercultuur.**

Leerkrachten zijn de stuwende kracht achter de talentontwikkeling van kinderen. Zij zorgen voor een leeromgeving die uitdaagt, de nieuwsgierigheid van kinderen prikkelt en die ruimte biedt om te experimenteren. We vinden dat dit binnen een professionele leercultuur moet gebeuren. De professionele leercultuur van een organisatie is een klimaat waarin alle betrokkenen in een school samenwerken om te reflecteren, te onderzoeken en te professionaliseren. Medewerkers kunnen en mogen leren en krijgen waardering als ze willen leren. Binnen een professionele leercultuur bevragen medewerkers elkaar kritisch om met elkaar verbeteringen te realiseren. Ook kunnen ze systematisch reflecteren op hun eigen handelen om zo voortdurend in ontwikkeling te blijven. Bij die zelfreflectie hoort ook dat medewerkers en leidinggevendenden regelmatig om feedback vragen en die feedback gebruiken om hun eigen gedrag te ontwikkelen.

Wij spreken van een professionele leercultuur als het vanzelfsprekend is dat iedere medewerker binnen de school zich blijft inzetten om zich verder te ontwikkelen<sup>2</sup> en zich gewaardeerd en veilig voelt. Dat vereist in ieder geval het volgende gedrag:

- Samenwerken en elkaar steunen
- Leren van elkaar
- Benoemen wat een professional is en welk gedrag daarbij hoort
- Een onderzoekende houding
- Stimulerend en faciliterend leiderschap
- Draagvlak voor de professionele leercultuur
- Onderling vertrouwen

Intrinsieke motivatie is een belangrijke voorwaarde voor de professionele ontwikkeling en daarmee voor verbetering en vernieuwing van het onderwijs. We bevorderen intrinsieke motivatie door:

- Autonomie: medewerkers kunnen vrij handelen, staan niet onder druk en kunnen zelf beslissen.
- Competentie: medewerkers krijgen ruimte om de benodigde bekwaamheden te ontwikkelen.

---

<sup>2</sup> Professionele Leercultuur Kenniskaart, Arbeidsmarktplatform primair onderwijs



- Verbondenheid: medewerkers maken deel uit van een hecht team waarin ze gevoelens en gedachten kunnen delen.

Naast intrinsieke motivatie, vraagt de veranderende samenleving steeds meer en voortdurend iets anders van medewerkers. De maatschappij vraagt van medewerkers om bij te blijven.

Om op alle scholen een professionele leercultuur te bereiken, stimuleren we onze medewerkers om de volgende stappen te zetten.

- Intervisie, collegiale consultatie en samenwerking met andere scholen versterken en verbreden
- Loopbaanontwikkeling stimuleren
- Schoolleider als spil in de organisatie

### **Doel**

*Iedere medewerker blijft zich jaarlijks scholen, ingegeven door persoonlijke, organisatorische en/of maatschappelijke ontwikkelingen, wensen en/of noodzaak.*

#### *Ad 1: Intervisie, collegiale consultatie en samenwerking met andere scholen versterken en verbreden*

Intervisie en collegiale consultatie worden steeds vaker ingezet als manieren om verder te professionaliseren. Leerkrachten gaan op lesbezoek bij elkaar, of leggen elkaar casuïstiek voor die in kleine groepen vanuit een gelijkwaardige positie wordt besproken. Binnen een veilige leeromgeving kunnen leerkrachten gezamenlijk sparren om elkaar professioneel te ondersteunen.

Sparren met collega's van andere SOOOG scholen of samen aan projecten werken zorgt eveneens voor nieuwe inzichten en voor verbreding en verspreiding van kennis en ervaringen.

Binnen SOOOG kennen we al verschillende vormen van intervisie, onder andere in ons starterscafé en ons ICT-café. Daarnaast leren we van elkaar in overleggen binnen de clusters, zoals het maandelijkse overleg tussen clusterdirecteur en de schoolcoördinatoren en het overleg tussen clusterdirecteur, schoolcoördinatoren en IB'ers. De frequentie van dit laatste overleg verschilt wel per cluster. Ook zoeken personeelsleden binnen een cluster elkaar op en overleggen de MR-en binnen een cluster.

### **Doel**

*Binnen onze organisatie heerst een cultuur waarbinnen medewerkers, zowel op school- en clusterniveau als organisatiebreed, het vanzelfsprekend vinden elkaar op te zoeken om ervaringen te delen, kennis over te dragen, samen onderzoek te doen en onderzoeksresultaten te delen.*

Bij de realisering van bovenstaand doel kan onder andere gedacht worden aan:



- Het organiseren van leernetwerken waarin men elkaar vertelt waar de school mee bezig is, hoe men ouders en omgeving inzet, welke hulp men nodig heeft en welke hulp men andere scholen kan bieden.
- Het deelnemen van startende leerkrachten aan het starterscafé leernetwerken.
- Het deelnemen van leerkrachten aan intervisiegroepen op school- en clusterniveau.
- Het samenstellen van leergroepen van jonge en oudere leerkrachten waarin jong en oud van elkaar leert en kennis deelt.
- Het door medewerkers gebruik maken van het ICT-café om IT-vaardig te blijven.

### *Ad 2: Loopbaanontwikkeling stimuleren*

We willen onze medewerkers uitdagen, binden en boeien. We willen een aantrekkelijke werkgever zijn en blijven voor zittend en nieuw personeel. We vinden het daarom belangrijk dat al onze medewerkers professioneel blijven groeien, niet alleen naar een hogere functie, maar ook door afwisseling, verbreding en verdieping. We bieden onze leerkrachten een aantal ontwikkelpaden: ondersteunen van het leren van leerlingen (bijvoorbeeld zorgcoördinator, taalcoördinator, rekencoördinator, enzovoort), ontwikkelen van het onderwijs (onderzoek of ontwerpen materiaal), organiseren van het onderwijs (leidinggeven) en ondersteunen van het leren van collega's (coach). Ook onze onderwijsondersteuners bieden we via aanvullende opleidingen of nascholing mogelijkheden door te groeien in hun functie of naar een hogere functie. We willen ook jonge mensen aan ons binden. Bijzondere aandacht hebben we daarom voor de lio-stagairs.

### **Doel**

*Wij bieden de lio-stagiair de kans zich bij ons te ontwikkelen naar een vakbekwame leraar. Dat doen we met goede begeleiding en coaching van ervaren leerkrachten. Wij bieden aankomende leerkrachten die bij ons naar tevredenheid en met goed gevolg een lio-stage hebben afgerond, waar mogelijk een aanstelling als leerkracht met uitzicht op vast dienstverband. Binnen drie jaar ontwikkelt deze startende leraar zich tot een basisbekwame leraar. Daarna ontwikkelt de basisbekwame leraar zich binnen vier jaar tot een vakbekwame leraar.*

Het aandeel oudere medewerkers groeit binnen onze organisatie en we willen dat iedereen gezond het pensioen haalt. Vanzelfsprekend volgen we de cao op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Maar daar bovenop stimuleren we onze vijftigplussers zelf op zoek te gaan naar activiteiten waar ze energie van krijgen. Bijvoorbeeld het begeleiden van jonge leerkrachten. Uit onderzoek blijkt namelijk dat maatregelen zoals seniorendagen er niet toe leiden dat mensen langer willen doorwerken of beter gaan presteren<sup>3</sup>. Die maatregelen vinden de medewerkers over het algemeen best prettig, maar ze raken er niet meer bevlogen van. Waar men wel energie van krijgt zijn HR-tools gericht op ontwikkeling: trainingen, deelname aan besluitvorming, *job rotation* en een goed gesprek met de leidinggevende.

---

<sup>3</sup> Klaske Veth



## **Doel**

*Uiterlijk eind 2019 hebben wij leeftijdsbewust personeelsbeleid ontwikkeld met:*

- *Maatregelen om vooroordelen weg te nemen, met name over de 'oudere' werknemer.*
- *Preventieve maatregelen om problemen te voorkomen en om capaciteiten van jonge en oudere werknemers optimaal te benutten.*
- *Curatieve maatregelen om problemen met de inzetbaarheid van (oudere) werknemers op te lossen.*

Wij vinden het voor de ontwikkeling van kinderen, medewerkers en onze organisatie van belang dat er op onze scholen een mix aan kwaliteiten is. Een mix die recht doet aan de diversiteit in onze pluriforme samenleving. Wij vinden het van onschatbare waarde om onze kinderen te laten zien dat er zoveel verschillende opvattingen, overtuigingen en perspectieven zijn en dat we op basis van gelijkwaardigheid met elkaar het gesprek kunnen voeren over verschillen tussen mensen, anders kijken, tolerantie en respect, vrijheden die je elkaar kunt geven en over steun en zorg die je elkaar kunt geven. Wij stimuleren dat er op de scholen die mix aan kwaliteiten is. Wij denken hierbij onder andere aan:

- Schoolcoördinatoren die interne carrièremogelijkheden regelmatig ter sprake brengen tijdens feedback- en functioneringsgesprekken.
- Schoolcoördinatoren die de mobiliteit tussen de scholen bevorderen.

## **Doel**

*Uiterlijk eind 2019 hebben de schoolcoördinatoren de kwaliteiten, talenten en het gewenste ontwikkelpad van hun medewerkers in kaart gebracht en is op bestuursniveau een overzicht beschikbaar van de aanwezige en gewenste/ontbrekende kwaliteiten op schoolniveau.*

## **Doel**

*Alle leerkrachten zijn vakbekwaam en breed en flexibel inzetbaar. Ons mobiliteitsbeleid is erop gericht dat leerkrachten gemakkelijk kunnen switchen indien hun kwaliteiten op een andere school beter tot hun recht komen of nodig zijn om het onderwijsproces opnieuw in te richten.*

### *Ad 3: De schoolleider als spil in de organisatie*

De schoolleiders zijn onze vaandeldragers. Ze spelen een cruciale rol in de aanpassing van de school aan de veranderende samenleving. Ze zoeken actief de samenwerking met collega's (intern en extern), met ouders en met organisaties in de omgeving van de school om gezamenlijk invulling te geven aan en verantwoordelijkheid te nemen voor de ontwikkeling van kinderen. Ze zorgen ervoor dat de school de kern van wijk of dorp wordt. Onze schoolleiders spelen eveneens een cruciale rol in het versterken van de professionele leercultuur op de scholen, onder andere door het werken vanuit een gemeenschappelijke visie en missie. Ze bieden actief training aan, motiveren, stimuleren de samenwerking binnen de school en stimuleren leerkrachten actief deel te nemen aan netwerken met verschillende



scholen. In alle functioneringsgesprekken besteden zij expliciet aandacht aan de ontwikkeling en groei van leerkrachten.

Onze scholen vragen om daadkrachtige schoolleiders. Onze schoolleiders betrekken het team bij problemen, oplossingen, beslissingen en ontwikkelingen. Daarbij blijven ze zelf te allen tijde eindverantwoordelijk voor het gehele reilen en zeilen op school. Onze schoolleiders staan voor besluiten die het bestuur neemt op organisatieniveau en voor de besluiten die ze binnen gestelde kaders op schoolniveau nemen. Onze schoolleiders zijn leiders die ondanks interne en externe druk, rationeel beslissingen kunnen nemen. We hebben vertrouwen in en kunnen rekenen op onze schoolleiders. Ze staan stevig in hun schoenen, zijn deskundig, sociaal en kunnen het school- en organisatiebelang goed onderscheiden en bewaken.

Om als spil in de organisatie te kunnen functioneren en invulling te kunnen geven aan krachtig leiderschap en aan school-, organisatie en maatschappelijke ontwikkelingen, bieden wij onze leidinggevenden ruime mogelijkheden om te werken aan de eigen en gezamenlijke professionele ontwikkeling. Met scholings- en ontwikkelplannen zetten we continu in op groei en ontwikkeling.

### **Doel**

*Al onze schoolleiders zijn zodanig toegerust dat ze:*

- *De ontwikkelbehoefte op school monitoren en stimuleren en in de groepen kijken.*
- *Zorgen voor afstemming van de ontwikkelbehoefte op de visie en koers van de school.*
- *Besluiten kunnen vertalen naar individuele en collectieve professionalisering.*
- *Momenten creëren waarop kennis overgedragen wordt.*
- *Een open sfeer creëren waarbinnen ruimte is om elkaar te helpen en om fouten te maken.*

*In de gesprekken tussen schoolleider, clusterdirecteur en bestuur is het verder ontwikkelen van de professionele leercultuur een vast agendapunt.*

## **4.4. Focuspunt 4**

### **Eén specialistisch (integraal) kindcentrum voor de regio.**

Leerlingen uit de wijde omgeving komen naar onze sbo Delta en (v)so De Meentschool. Want wat voor onze reguliere basisscholen geldt, geldt ook voor onze leerlingen die in De Stuwe onderwijs volgen op de Delta of De Meentschool. Wij bieden al onze leerlingen, ook de leerlingen die extra ondersteuning en zorg nodig hebben, een breed en geïntegreerd aanbod van de hoogst mogelijke kwaliteit. En van dit kwalitatief hoogwaardige aanbod gaat een aanzuigende werking uit. Het gevolg is een grote toeloop van leerlingen hetgeen uitbreiding noodzakelijk maakt. We zijn daarover in onderhandeling met de gemeente Oldambt, die verantwoordelijk is voor voldoende en kwalitatief duurzame en moderne onderwijshuisvesting.



Beide scholen bevinden zich in hetzelfde gebouw – De Stuwe – en worden geleid door één clusterdirecteur. Zo kunnen we het onderwijs op het sbo en het so nauw op elkaar laten aansluiten. Het is nu al mogelijk om het onderwijs in elkaar te laten overvloeien, zodat de leerling dáár het onderwijs volgt waar dit het beste kan. Onze wens is dat dit niet wordt gehinderd door bekostiging of indicatie.

Onze ambitie reikt verder dan sbo en (v)so in elkaar laten overgaan. We willen veel nauwer samenwerken en verbinden in De Stuwe, met het KDC, de opvang, de jeugdzorg, arbeidstoeleiding, dagbesteding, de peuterspeelzaal en met het praktijkonderwijs. We willen onderwijs en zorg verbinden en waar mogelijk onderbrengen in **één specialistisch kindcentrum** (SKC) zonder ons op voorhand te laten belemmeren door wettelijke of financiële hindernissen. We zien voor de school hierin een centrale rol weggelegd. Niet vanuit onbescheidenheid, maar vanuit de maatschappelijke opdracht dat elk kind leerplichtig is en onderwijs en opvang krijgt dat bij het kind past. De school is als enige organisatie langdurig en intensief bij kinderen betrokken. Voor deze kinderen van twee tot twintig jaar willen we één plek bieden waar we opvang, onderwijs en zorg combineren.

De specifieke rol van school is echter ook beperkt, het gaat slechts om het verzorgen van onderwijs en deze opdracht is wettelijk ingekaderd met minimum eisen. Het naar volwassenheid helpen van kinderen vraagt veel meer. Evenzo belangrijk zijn lichamelijk en geestelijk welzijn en lichamelijke en geestelijke gezondheid van onze kinderen. Ouders kunnen ondersteuning nodig hebben bij de opvoeding en in situaties waar onderwijs niet (geheel) mogelijk is, zoals bij (gedeeltelijke) vrijstelling van leerplicht. De kinderen hebben hulp nodig bij het vinden en/of aanpassen van een baan. Tot slot zijn werkgevers en dagbesteding onontbeerlijk bij zingeving door middel van werk.

Al deze verschillende disciplines hebben hun eigen kwaliteiten, kennis en kunde. Deze kwaliteiten kunnen door intensief samenwerken en het bundelen van de beschikbare middelen efficiënter en effectiever worden benut.

Onze ambitie is om voor ouder en kind één specialistisch loket te creëren. Ouder en kind moeten niet zelf hoeven uitzoeken waar ze aan moeten kloppen. Het **specialistisch kindcentrum** is de centrale plek waar speciale opvang, speciaal onderwijs, zorg en ondersteuning centraal wordt geregeld.

### ***Kader en doelen***

Elk kind krijgt de opvang, het onderwijs, de ondersteuning en de zorg die het nodig heeft. Alle beschikbare middelen moeten daarvoor worden ingezet om zodoende tot een geïntegreerde aanpak te komen voor kinderen met een extra ondersteunings- en zorgvraag.

### ***Doel***

*Bundelen van alle beschikbare financiële middelen en de bijbehorende personele inzet onderwijs, jeugdzorg arbeidstoeleiding, enzovoort, voor jeugd van twee tot twintig jaar met een extra ondersteunings- en zorgvraag.*

Wij willen de beschikbare middelen niet verdelen op basis van een onderwijs- **of** ondersteunings- **of** zorgvraag, maar op basis van een kindprofiel met de bijbehorende onderwijs- **en** ondersteunings- **en** zorgbehoefte. Er is op deze manier op een dag meer aandacht voor alle leerlingen beschikbaar waarin onderwijs, ondersteuning en zorg niet meer in tijd ingekaderd zijn, maar een integraal geheel vormen.





## **Doel**

*Een specialistisch kindcentrum waarbinnen elke leerling op basis van het doelgroepenmodel een kindprofiel heeft, dat als basis dient om de leerling een geïntegreerd pakket opvang, onderwijs, ondersteuning en zorg te bieden. Schotten tussen typen onderwijs vervallen. Schotten tussen opvang, onderwijs, ondersteuning en zorg verdwijnen en worden vanuit één centraal belang – daar waar wenselijk – afgestemd op het kind.*

## **4.5. Focuspunt 5**

### **Het expertisecentrum als centrum voor ontwikkeling van het onderwijs, de ondersteuning en de kwaliteit.**

Het expertisecentrum is in 2014 gestart met de invoering van Passend Onderwijs en heeft een vaste plek binnen SOOOG verworven. Het expertisecentrum richt zich op de ondersteuning van de scholen op het gebied van passend onderwijs. Het is onze ambitie om het expertisecentrum de komende jaren uit te bouwen tot hét centrum binnen SOOOG, dat de ontwikkeling van onderwijs en kwaliteitszorg op scholen ondersteunt, verbindingen tussen scholen aanbrengt, dat opleidt en toegang tot kennis organiseert en verbreedt.

### **Ontwikkeling van kwaliteitszorg**

Onder kwaliteitszorg verstaan we het proces waarin de scholen hun doelstellingen bepalen, weten te realiseren, bewaken en vasthouden.

Alle scholen werken binnen de cyclus rond kwaliteitszorg jaarlijks met een schooljaarplan en met een schooljaarverslag. Binnen de vierjarencyclus sluiten deze plannen aan bij het strategisch beleid van de organisatie en bij het schoolplan van de school.

Het gaat bij kwaliteitszorg altijd om tenminste twee (a en b), maar meestal drie (c) stappen:

- Het bepalen van de doelen die men nastreeft.
- Het vaststellen in hoeverre deze doelen worden gerealiseerd.
- Het uitvoeren van acties om eventuele discrepanties op te heffen.

Kwaliteitszorg is cyclisch van aard. Na de derde stap, het uitvoeren van verbeteracties, volgt weer de eerste stap. Opnieuw stelt de school vast wat de nagestreefde doelen zijn. Wanneer er aanleiding is deze doelen te actualiseren of aan te vullen, volgen vanzelfsprekend weer de tweede en de derde stap.

Deze cyclische structuur stelt eisen aan de operationalisering van het beleid:

- Het beleid moet aansluiten bij een gedegen inzicht in de uitgangssituatie van de school, in het bijzonder bij de kenmerken van haar leerlingenpopulatie en het actuele kwaliteitsniveau van het onderwijs.
- Doelen moeten heel concreet geformuleerd zijn en voorzien van prestatie-indicatoren.
- Implementatietrajecten moeten zodanig uitgewerkt worden dat een doelgerichte en doelmatige sturing mogelijk is.
- Scholen moeten op een gevalideerde manier kunnen onderzoeken in welke mate zij hun doelen hebben bereikt.



- Scholen moeten systematisch kunnen reflecteren op de uitkomsten van de evaluatie.
- Scholen moeten aan de hand van conclusies uit de reflectie nieuw beleid kunnen initiëren.
- Scholen moeten de bereikte resultaten kunnen borgen.

Zelfevaluatie is een onmisbaar onderdeel van kwaliteitszorg. Het betekent zoveel als 'een door de school geïnitieerde procedure om het eigen functioneren te beschrijven en te beoordelen'. Zelfevaluatie betekent een onderzoek naar de mate waarin de doelen van de school zijn behaald. Zelfevaluatie vormt de belangrijkste stap in de kwaliteitscyclus om verbeteringen in de school te verduurzamen. De kwetsbaarheid van scholen vermindert als ze in staat zijn hun eigen kwaliteit op betrouwbare wijze te bewaken.

Om meer praktische invulling te geven aan zelfevaluatie kan het expertisecentrum in overleg met de scholen en het auditteam, het instrument audit inzetten dan wel in overleg met het bestuur een visitatie aanbevelen. Onder leiding van het expertisecentrum gaan onze eigen auditteams op onze eigen scholen een evaluatie uitvoeren. Deze evaluatie leidt dan tot inzicht en overzicht, tot dialoog en tot bijstelling en verbetering, al dan niet met hulp van het expertisecentrum.

Het expertisecentrum kan in voorkomende situaties het bestuur adviseren een externe partij te benaderen om de kwaliteit of facetten van de kwaliteit van het onderwijs op een of meer SOOOG scholen in beeld te brengen.

Het expertisecentrum zorgt ook voor de meer inhoudelijke afstemming op organisatieniveau: vanuit strategisch beleid en schoolplannen kan het expertisecentrum herkenbare koppelingen leggen met de schooljaarplannen, zodat er steeds meer samenhang tussen de scholen ontstaat.

### **Doel**

*Het expertisecentrum biedt alle scholen expertise en ondersteuning om de kwaliteitscyclus vorm en inhoud te geven én het expertisecentrum bewaakt de kwaliteit.*

### **Ontwikkeling van de ondersteuning**

De orthopedagogen en gedragsspecialisten van het expertisecentrum zijn zoveel mogelijk op de scholen aanwezig om waar mogelijk het werk van de leerkrachten te verlichten. Ze verlenen op verschillende manieren ondersteuning aan de scholen:

- 1 Consultatieve leerlingbespreking waarin de IB'ers van scholen leerlingen, groepen en overige ondersteuningsvragen bespreken met de orthopedagoog en gedragsspecialist.
- 2 Observeren. Naast leerlingobservaties kan de school een groepsobservatie aanvragen. Met de handelingsadviezen van de specialisten kan de leerkracht zijn onderwijs naar een nog hoger niveau brengen.
- 3 Onderzoek. De orthopedagoog voert (na overleg met en toestemming van de ouders) onderzoek op de school uit en stelt handelingsadviezen op.
- 4 Verwijzen. Het team assisteert en adviseert bij het aanvragen van toelaatbaarheidsverklaringen voor het speciaal (basis)onderwijs. Het expertisecentrum vervult de brugfunctie met het samenwerkingsverband passend onderwijs.



- 5 Arrangement. Als de basisondersteuning voor de groep of de leerling niet voldoende door de school of de leerkracht gegeven kan worden, levert het expertisecentrum een arrangement voor minimaal een half jaar. Veelal gaat het om de inzet van een onderwijsassistent.
- 6 Onderwijscafé. Voor onderwijsassistenten en startende leerkrachten organiseert het expertisecentrum het onderwijscafé. In een gemoedelijke sfeer leren deelnemers elkaar beter kennen en vindt intervisie plaats. Er is volop ruimte voor het stellen van vragen en uitwisselen van kennis en ervaringen.

Het expertisecentrum is de spil in de contacten tussen de scholen onderling en tussen de scholen en het samenwerkingsverband passend onderwijs. Daarnaast valt onder de verantwoordelijkheid van het centrum het overleg met de Task Force om thuiszitters te voorkomen, en het overleg met de peuterspeelzalen en voorschoolse instellingen en de ketenpartners uit zorg en lokale overheid.

Het expertisecentrum overlegt vanaf het schooljaar 2018-2019 structureel met de (intern) begeleiders van de peuterspeelzalen en de kinderopvang. Met deze preventieve aanpak voorkomen we dat kinderen die extra zorg en aandacht nodig hebben, pas bij het expertisecentrum in beeld komen als ze al enige tijd of enkele jaren op de basisschool zitten. Het expertisecentrum kan deze kinderen dan vanaf het moment dat ze naar de basisschool gaan, samen met de leerkracht passende zorg geven.

### ***Ontwikkeling van het onderwijs***

Met de ontwikkeling van het onderwijs bedoelen we de ontwikkeling van de professionaliteit van de medewerkers van SOOOG en de ontwikkeling van een professionele cultuur.

Ook hierin krijgt het expertisecentrum een centrale functie. De SOOOG Academie gaat onderdeel uitmaken van het expertisecentrum.

De SOOOG Academie is niet meer weg te denken uit onze organisatie. SOOOG medewerkers worden volop in de gelegenheid gesteld om zich verder te bekwamen. Via de SOOOG Academie worden workshops, cursussen en opleidingen aangeboden waar men zich, na overleg met de leidinggevende, voor kan aanmelden. De kosten van deze scholing worden bovenscholings betaald. Voorwaarde hierbij is dat de scholing relevant is voor de ontwikkeling ten behoeve van de functie van de medewerker zelf, maar ook bijdraagt aan de schoolontwikkeling en de strategische doelen van SOOOG.

Op het expertisecentrum komen alle hulpvragen van de scholen binnen. Het centrum heeft zo een goed overzicht van de knelpunten op de scholen, kan daardoor goede scholingsadviezen geven en meedenken met de SOOOG Academie over het aanbod. Scholen die een arrangement aanvragen voor een groep of een leerling, moeten ook zelf investeren om de problematiek aan te pakken. Dat kan zijn door intensieve begeleiding vanuit het expertisecentrum, maar ook door passende scholing te volgen bij de SOOOG Academie.

## **Het expertisecentrum als spin in het web, krijgt een centrale positie binnen SOOOG**

### ***Doel***



*Het expertisecentrum is uiterlijk voorjaar 2020 een zelfstandig orgaan binnen SOOOG, is niet verbonden aan een cluster, heeft een eigen begroting en een eigen directeur die rechtstreeks verantwoording aflegt aan het bestuur. Het expertisecentrum bewaakt en ondersteunt de kwaliteitszorg op de scholen, brengt verbindingen aan tussen de scholen onderling en met de omgeving, ondersteunt de scholen met passend onderwijs, leidt op en organiseert de toegang tot kennis.*



## 5. Financiën

We hebben met elkaar een solide organisatie opgebouwd, niet alleen wat de onderwijskwaliteit betreft, maar ook bedrijfseconomisch. Onze financiële reserves zijn uitstekend en we hebben voor de uitvoering van ons strategisch beleid 2019 – 2025 ongeveer 4 miljoen euro beschikbaar.

Eind 2017 hebben we een risicoanalyse laten uitvoeren door onderwijsaccountants. Aan de hand van de vijf domeinen leerlingen & onderwijs, personeel, huisvesting, bestuur & organisatie en de overheid & samenwerkingen, zijn relevante risico's geïdentificeerd. Hierbij geldt dat er alleen sprake is van een risico als het financiële gevolg van het risico niet in de meerjarenbegroting is opgenomen. Leerlingendaling als gevolg van demografische krimp is voor ons daarom geen risico. We hebben de gevolgen ervan verwerkt in onze meerjarenbegroting.

De omvang van ons eigen vermogen is ruim 10 miljoen euro. Een deel van dit vermogen is nodig als werkkapitaal (het overbruggen van tijdelijke verschillen tussen ontvangsten en uitgaven), om specifieke risico's af te dekken, om geplande investeringen te kunnen doen en om al in gang gezet beleid te kunnen bekostigen. In totaal gaat het dan om zo'n 6 miljoen euro. Het resterende deel zetten we de komende jaren in voor onze focuspunten om ons onderwijs nog beter en mooier te maken.

We kiezen ervoor om geen specifieke bedragen aan de focuspunten te koppelen. Nader te formuleren projectplannen waaraan een begroting is gekoppeld, beoordelen we op haalbaarheid en uitvoerbaarheid. Daarna worden bedragen toegekend. In ons bestuursverslag leggen we jaarlijks verantwoording af over de vorderingen strategische ontwikkeling en over de uitputting van het bestemmingsbudget.

